

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Петровская Анна Викторовна

Должность: Директор

Дата подписания: 20.09.2024 12:51:35

Уникальный программный ключ:

798bda655f4debe137768f6f1710bd17a9070c31fdd106abac5a1f10c8c5199

Приложение 3 к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) программы «Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса»



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ им. Г.В.ПЛЕХАНОВА

УТВЕРЖДЕНО

протоколом заседания Совета

Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова

от 28.05.2019 № 11

Председатель  Г.Л. Авагян



**Кафедра экономики и управления**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
для студентов приема 2020 г.**

**Б1.В.ДВ.03.01.03 УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы**

***«Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса»***

**Уровень высшего образования Бакалавриат**

**Программа подготовки прикладной бакалавриат**

Краснодар  
2019 г.

**Рецензенты:**

1. Штезель А.Ю., к.э.н., доцент кафедры торговли и общественного питания Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова
2. Скоморощенко А.А., к.э.н., доцент кафедры управления и внешнеэкономической деятельности КубГАУ им. И.Т. Трубилина

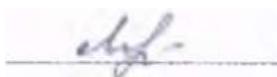
**Аннотация рабочей программы учебной дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса».**

**Цель изучения дисциплины** - получение студентами теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области анализа, оценки и направлений повышения конкурентоспособности предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса.

**Задачи дисциплины** - проведение стратегического анализа и принятие стратегических решений на бизнес-уровне; оценка конкурентного потенциала предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса; использование инструментария стратегического менеджмента при формировании конкурентной стратегии предприятия; использование знаний и умений в проведении конкурентного анализа; анализ и оценка конкурентоспособности предприятия; разработка конкретных направлений действий, пути достижения конкурентоспособности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.

Рабочая программа составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта.

**Составитель:**



подпись

И.Ю. Лопатина, к.э.н., доцент кафедры экономики и управления

ния

Рабочая программа рекомендована к утверждению кафедрой экономики и управления  
Протокол № 9 от « 28 » марта 2019 г.

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент



И.В. Балашова

(подпись)

Протокол заседания Учебно-методического совета от « 18 » апреля 2019 г. № 6

СОГЛАСОВАНО



Е.А. Резникова, директор ООО «Гостиница»

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1.ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>4</b>
<b>II.СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>7</b>
<b>III.ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....</b>	<b>10</b>
<b>IV.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>10</b>
<b>V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>21</b>
<b>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ.....</b>	<b>27</b>
<b>VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>42</b>
<b>VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ .....</b>	<b>46</b>
<b>Лист регистрации изменений .....</b>	<b>52</b>
<b>Приложения:</b>	
<b>1. Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами.....</b>	<b>53</b>
<b>2. Образец экзаменационного билета.....</b>	<b>55</b>
<b>3. Примерная тематика курсовых работ.....</b>	<b>56</b>

# I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## 1.1 Цель дисциплины

Целью учебной дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» является изучение теоретических основ в области управления конкурентоспособностью предприятия; приобретение необходимых практических навыков в области анализа, оценки и направлений повышения конкурентоспособности предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса.

## 1.2 Учебные задачи дисциплины

Задачи состоят в формировании способности:

- проводить стратегический анализ и принимать стратегические решения на бизнес-уровне;
- оценивать конкурентный потенциал предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса;
- использовать инструментарий стратегического менеджмента при формировании конкурентной стратегии предприятия;
- использовать сформированные знания и умения в проведении конкурентного анализа;
- анализировать и оценить конкурентоспособность предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса различными методами;
- разработать конкретные направления действий, пути достижения конкурентоспособности предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса.

## 1.3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО (основной профессиональной образовательной программы высшего образования)

Дисциплина «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» относится к вариативной части учебного плана и является дисциплиной по выбору. Дисциплина «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» основывается на знании следующих дисциплин «Управление изменениями», «Корпоративная социальная ответственность», «Маркетинг», «Антикризисное управление», «Стратегический менеджмент».

Для успешного освоения дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» студент должен:

1. **Знать:** основные существующие конкурентные стратегии, принципы разработки корпоративной стратегии предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса, иметь представление о факторах конкурентоспособности предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса.
2. **Уметь:** разработать стратегию предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, оценить силу и позиции конкурентов, провести маркетинговый аудит.
3. **Владеть:** методами ситуационного анализа, основными понятиями, определенными в предшествующих дисциплинах, исследовательскими технологиями в профессиональной деятельности.

Изучение дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» необходимо для дальнейшего изучения дисциплин «Менеджмент качества услуг предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса», «Менеджмент взаимодействия гостиничных и туристских предприятий»; для прохождения таких практик, как: «Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности», «Преддипломная практика».

## 1.4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	Очная	Заочная	Очно-заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	4 ЗЕТ		
Объем дисциплины в часах	144		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего	59,85	29,85	43,85
1.Аудиторная работа (Ауд), всего:	56	26	40
в том числе:	-	-	-
лекции, в том числе интерактивные ( )	28 (4)	10(4)	14(4)
лабораторные занятия, в том числе интерактивные ( )	-	-	-
практические (семинарские) занятия, в том числе интерактивные ( )	28 (8)	16(8)	26(6)
2.Электронное обучение (Элек.)	-	-	-
3.Индивидуальные консультации (ИК)	0,5	0,5	0,5
4.Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	1	1	1
5.Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2	2
6.Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии (Каттэк)	0,35	0,35	0,35
Самостоятельная работа (СР). всего:	84,15	114,15	100,15
в том числе:	-	-	-
самостоятельная работа в семестре (СРС)	33,5	90,5	49,5
самостоятельная работа на курсовую работу (Скр)	18	18	18
самостоятельная работа в период экз.сессии (Контроль)	32,65	5,65	32,65

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплине осуществляется в соответствии с приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

## 1.5 Требования к результатам освоения содержания дисциплины

В результате освоения дисциплины сформированы следующие профессиональные (ПК) компетенции:

**ПК-3** – владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

В результате освоения компетенции **ПК-3** студент должен:

1. **Знать:** методологические и теоретические основы анализа конкурентной среды на рынке ресторанных и гостиничных услуг; основы разработки эффективных конкурентных стратегий на рынке
2. **Уметь:** обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и способов ее реализации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития предприятия РГБ; планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию корпоративных стратегий; моделировать бизнес-процессы и разрабатывать продуктовые стратегии.
3. **Владеть:** методами анализа конкурентной среды рынка ресторанных и гостиничных услуг; методами анализа конкурентоспособности; приемами разработки современных конкурентных стратегий.

**ПК-9** – способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.

В результате освоения компетенции **ПК-9** студент должен:

1. **Знать:** сущность, содержание, цели, принципы и функции диагностики конкурентной среды; основы анализа конкурентоспособности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса
2. **Уметь:** разрабатывать профессиональные рекомендации по выявлению приоритетных конкурентов и выбору направлений конкурентной борьбы
3. Владеть: методами анализа конкурентной среды рынка ресторанных и гостиничных услуг; различными методиками оценки конкурентоспособности предприятий РГБ; навыками моделирования бизнес-процессов и разработки продуктовых стратегий

### **1.6 Формы контроля**

Текущий контроль (контроль самостоятельной работы студента - КСР) осуществляется в процессе освоения дисциплины лектором и преподавателем, ведущим практические занятия в соответствии с календарно-тематическим планом, в объеме часов, запланированных в расчете педагогической нагрузки по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» в виде следующих работ: обсуждение подготовленных к практическому занятию творческих заданий, рефератов; проверка контрольной работы; анализ ситуационных задач, деловая игра, проверка тестовых заданий.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с учебным планом в форме **экзамена, написания курсовой работы.**

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося по программе бакалавриата. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» осуществляется в соответствии с разделом VIII.

### **1.7 Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов определены в Положении об организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в ФГБОУ ВО «РЭУ им.Г.В.Плеханова». (<http://www.rea.ru>)

Набор адаптационных методов обучения, процедур текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации осуществляется исходя из специфических особенностей восприятия, переработки материала обучающимися с ограниченными возможностями здоровья с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей.

## II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса», описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения ОПОП ВО представлено в таблице 2.1

Таблица 2.1

Наименование раздела дисциплины (темы)	Содержание	Формируемые компетенции	Образовательные технологии
<b><i>Семестр 7 Раздел 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации</i></b>			
Тема 1. Основы теории конкуренции	Подходы к определению сущности конкуренции. Роль конкуренции в рыночной экономике. Виды и методы конкуренции. Создание конкурентной среды. Концепция конкуренции М.Портера: конкурентные силы; угроза появления в отрасли новых конкурентов; угроза замены продукта новыми продуктами; сила позиции поставщиков; сила позиции покупателей.	ПК-3, ПК-9	входной контроль, лекции, практические занятия, собеседование, ситуационная задача
Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ	Понятие и источники конкурентоспособности предприятия. Виды конкурентоспособности: конкурентоспособность товаров (услуг), конкурентоспособность предприятий (организаций), конкурентоспособность отрасли, конкурентоспособность региона, конкурентоспособность страны. Сущность и соотношение понятий «конкурентные преимущества», «ключевые компетенции» и «рыночные факторы успеха». Виды конкурентных преимуществ. Формирование и поддержание конкурентных преимуществ.	ПК-3, ПК-9	интерактивная лекция, практические занятия, собеседование, ситуационная задача, реферат
Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации	Анализ конкурентоспособности предприятия: анализ текущей рыночной ситуации, изучение приоритетных конкурентов, анализ возможностей проникновения на рынок сбыта, анализ программы коммуникативного воздействия в конкурентной борьбе. Методы анализа конкурентоспособности. Анализ конкурентоспособности преимущества по Ж.-Ж. Ламбену. Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы). Матрица GE (Дженерал электрик). SWOT-анализ. PEST-анализ. PIMS-анализ. LOTS-анализ. Анализ потенциала конкурентов.	ПК-3, ПК-9	лекции, практические занятия, ситуационная задача, реферат
Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации	Факторы конкурентоспособности предприятия. Показатели эффективности деятельности предприятия: рентабельность, объем продаж, рентабельность продаж, рентабельность активов, оборачиваемость товаров. Методики оценки конкурентоспособности, основанные на матричных методах: методики определения конкурентной позиции организации путем построения конкурентных карт рынка, матрица Мак-Кинси. Методики оценки конкурентоспособности на основе комплексного показателя	ПК-3, ПК-9	лекции, практические занятия, тестовые задания (по разделу 1), ситуационная задача, реферат, творческое задание контрольная работа (по разделу 1)
<b><i>Семестр 7. Раздел 2 Механизмы формирования конкурентоспособности</i></b>			
Тема 5. Исследование	Понятие и направление исследования конъюнктуры рынка. Определение емкости рынка. Насыщение	ПК-3, ПК-9	интерактивная лек-

<p>конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов</p>	<p>рынка и доля рынка. Стили поведения потребителей. Факторы, влияющие на поведение потребителей. Процесс принятия решения о покупке. Сегментирование потребительского рынка. Выбор целевого рынка. Идентификация и ранжирование конкурентов. Рыночный лидер: характеристика, стратегии. Рыночный претендент: характеристика, стратегии. Рыночный последователь: характеристика, стратегии. Организация, нашедшая рыночную нишу: характеристика, стратегии. Исследование конкуренции на рынке. Обнаружение влияния конкуренции. Конкурентная разведка. Бенчмаркинг.</p>		<p>ции, практические занятия, творческое задание</p>
<p>Тема 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий</p>	<p>Конкурентная стратегия – понятие и содержание. Место конкурентной стратегии в общей стратегии предприятия. Принципы и подходы к формированию конкурентной стратегии. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии. Стратегия низких издержек. Стратегия дифференциации. Стратегия фокусирования. Стратегия продуктового лидерства: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения. Стратегия ценового лидерства: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения. Стратегия лидерства в нише: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения. Модель реакции конкурентов.</p>	<p>ПК-3, ПК-9</p>	<p>лекции, практическое занятие, деловая игра, реферат, творческое задание</p>
<p>Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации</p>	<p>Сущность и предназначение стратегического управления конкурентоспособностью. Преимущества стратегического управления. Типы систем стратегического управления. Принципы стратегического управления конкурентоспособностью. Основные функции, реализуемые в системе управления конкурентоспособностью предприятия. Цели и задачи стратегического управления конкурентоспособностью. Система организационного развития. Маркетинговая ориентация деятельности: основные составляющие. Механизм управления потенциалом конкурентоспособности.</p>	<p>ПК-3, ПК-9</p>	<p>лекции, практические занятия, тестовые задания (по разделу 2), ситуационная задача, контрольная работа (по разделу 2)</p>

### III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» используются следующие образовательные технологии в виде контактной и самостоятельной работы:

#### 1. Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия, на которых обсуждаются основные проблемы, раскрываемые в лекциях и сформулированные в домашних заданиях;
- тестовые задания;
- реферат;
- контрольная работа;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к практическим занятиям, выполнение практических и творческих заданий, работа с литературой;

#### 2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- интерактивные лекции и практические занятия;
- ситуационные задачи;
- деловые игры;
- обсуждение подготовленных студентами творческих заданий.

### IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1 Литература

##### Основная литература

1. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — 2-е изд., испр. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 300 с. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=426516>
2. Тюлин, А. Е. Управление конкурентоспособностью продукции: учебник / А. Е. Тюлин, А. А. Чурсин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 215 с. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=390352>
3. Конкурентоспособность организаций и территорий: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, П.А. Костромин. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 375 с. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=422723>

##### Дополнительная литература:

1. Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками Жукова, Е. Е. Клиентоориентированность как ключевая ценность современного конкурентоспособного бизнеса: монография / Е.Е. Жукова, Т.В. Суворова, В.В. Бурлаков. — Москва: ИНФРА-М, 2024. - 163 с. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=447482>
2. Питерсен, В. Стратегия как обучение: новый взгляд на процесс создания ценности и борьбы за конкурентное преимущество / Вилли Питерсен. — пер. с англ. - Москва: Интеллектуальная Литература, 2020. - 206 с. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=368876>
3. Ковров, А. В. Культура, конкуренция, прибыль: монография / А. В. Ковров. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2023. — 296 с. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=420178>  
Городов, О. А. Недобросовестная конкуренция: учебно-практическое пособие / О. А. Городов, А. В. Петров, Н. А Шмигельская; под ред. О. А. Городова. — Москва: Юстицинформ, 2020. - 324 с. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=358095>

4. Попадюк, Н. К. Конкурентоспособность и инвестиционная привлекательность регионов: учебное пособие / Н. К. Попадюк, И. А. Рождественская. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 147 с. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=438579>

#### **Нормативно-правовые документы:**

5. Конституция Российской Федерации. Принята на всенародном голосовании 12.12.93 (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 [N 6-ФКЗ](#), от 30.12.2008 [N 7-ФКЗ](#), от 05.02.2014 [N 2-ФКЗ](#), от 21.07.2014 [N 11-ФКЗ](#))  
Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
6. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. Принят Государственной Думой 21 октября 1994 года: с изм. и доп. (ред. от 16.12.2019).  
Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
7. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21.12.01. Одобрен Советом Федерации 26.12.01 (ред. на основе изменений, внесенных Федеральным [законом](#) от 24.04.2020 N 127-ФЗ).  
Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами представлена в Приложении 1.

#### **4.2 Перечень информационно-справочных систем**

Информационная справочно-правовая система Консультант плюс (локальная версия)

Справочно-правовая система Гарант (локальная версия)

Информационно-правовая система «Законодательство России» <http://pravo.gov.ru/ips/>

Правовая справочно-консультационная система «Кодексы и законы РФ»  
<http://kodeks.systems.ru>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» -  
<http://ecsocman.hse.ru>

#### **4.3 Перечень электронно-образовательных ресурсов**

1. ЭБС «ИНФРА-М» <http://znanium.com>

2. ЭБС «Лань» Книжная коллекция «Инженерно-технические науки»  
[www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com)

3. ЭБС ВООК.ru <http://www.book.ru>

4. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://biblio-online.ru/>

#### **4.4 Перечень профессиональных баз данных**

База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>

Библиографическая и реферативная база данных Scopus  
<https://www.elsevier.com/solutions/scopus>

База данных PATENTSCOPE <https://patentscope.wipo.int/search/ru/search.jsf>

База данных стандартов и регламентов Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт) <http://www.gost.ru>

Российский архив государственных стандартов, а также строительных норм и правил (СНиП) и образцов юридических документов (РАГС) <http://www.rags.ru/gosts/2874/>

База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент -  
<https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>

#### **4.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Сайт «Компьютерная поддержка учебно-методической деятельности филиала»  
<http://vrgteu.ru>

2. Единое окно доступа к образовательным ресурсам - федеральная информационная система открытого доступа к интегральному каталогу образовательных интернет-ресурсов и к электронной библиотеке учебно-методических материалов для всех уровней образования:

#### 4.6 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

Операционная система Windows 10

Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,

Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,

PeaZip,

Adobe Acrobat Reader DC

#### 4.7 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Задания для организации самостоятельной работы представлены на сайте компьютерной поддержки учебной деятельности Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова в «Методическом пособии по проведению практических занятий с использованием интерактивных методов обучения и организации самостоятельной работы» по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса». Режим доступа: <http://vrgteu.ru>.

### Раздел I. Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации

#### Тема 1. Основы теории конкуренции

Литература: О – 1-3; НПД – 1-3; Д – 1

Вопросы для подготовки к собеседованию:

1. Какова роль конкуренции в экономике?
2. Какие виды монополий выделяют?
3. Укажите факторы, определяющие интенсивность конкуренции на рынке.
4. На основе каких показателей производится оценка степени монополизации рынка?
5. Какие типы рынков выделяют по степени концентрации производства в отрасли?
6. Определите влияние факторов, представленных в модели М. Портера, на процесс формирования конкурентных преимуществ конкретного предприятия. Результаты свести в таблицу. Сделать выводы.

**Ситуационная задача.** На рынке города функционируют 12 предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса, данные об объемах выручки и прибыли от реализации услуг за два последних года представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Розничный товарооборот и прибыль от реализации услуг предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса города

Номер организации	Выручка, млн. руб.		Прибыль от реализации услуг, млн. руб.	
	1 год	2 год	1 год	2 год
1	512	545	61,440	65,030
2	311	308	35,770	34,880
3	293	310	31,650	32,060
4	225	226	26,300	29,050
5	142	144	18,460	14,850
6	115	115	14,360	15,360
7	85	86	12,000	14,270
8	67	67	16,000	15,900
9	39	37	6,000	5,100
10	32	35	4,000	4,700
11	28	30	4,530	5,060
12	23	24	3,880	3,980

Определите степень монополизации и уровень интенсивности конкуренции на рынке города среди предприятий РГБ, если емкость рынка в году, предшествующем 1-му году, составила 1628 млн. руб.

**Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ**  
**Литература: О – 1-3; НПД – 1-3; Д – 2, 4, 5**

**Вопросы для подготовки к собеседованию:**

1. Перечислите факторы, определяющие конкурентоспособность страны.
2. Какие характеристики должно иметь конкурентное преимущество?
3. В чем отличие между фактором и источником конкурентного преимущества?
4. Назовите источники экономических, структурных, информационных, инфраструктурных факторов конкурентных преимуществ.
5. Что может стать причиной утраты конкурентных преимуществ?
6. Выявите конкурентные преимущества конкретного предприятия на рынке. Результаты сведите в таблицу. Сделайте выводы.

**Ситуационная задача.** Предприятие «Форум» занимается предоставлением услуг на рынке ресторанно-гостиничных услуг. На рынке функционируют еще 2 предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, которые специализируются на обслуживании сегмента с высоким уровнем дохода – «Платан» и «Ибис». Результаты опроса экспертов относительно привлекательности отрасли и конкурентных преимуществ предприятий представлены в таблицах 2.1 и 2.2.

Таблица 2.1

Экспертная оценка показателей привлекательности отрасли РГБ

Показатель	Коэффициент значимости показателя	Оценка показателя, балл
Интенсивность конкуренции	0,2	1,36
Темпы роста рынка	0,25	1,2
Прибыльность отрасли	0,3	2,5
Дифференциация продукции	0,15	2,5
Инновационность отрасли	0,1	3,5

Таблица 2.2

Оценка показателей конкурентного преимущества предприятий РГБ, балл

Показатель	Оценка значимости показателя	Оценка показателя, балл		
		«Форум»	«Платан»	«Ибис»
Производственный потенциал	5	4	4	4
Себестоимость продукции	3	3	2	4
Качество продукции	5	4	3	5
Доля рынка	4	4	3	2
Темпы роста доли рынка предприятия	4	4	2	3
Квалификация персонала	5	4	3	5
Эффективность сбытовой деятельности	4	4	2	3
Технологические преимущества	4	3	2	3
Маркетинговые преимущества	3	3	2	4
Гибкость и мобильность организационной структуры	3	4	3	3
Лояльность потребителей	5	4	3	4

Определите конкурентные позиции и возможное стратегическое развитие, используя матричный метод Мак-Кинси.

### Тематика рефератов

1. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
2. Источники формирования конкурентного преимущества предприятия.
3. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.
4. Стратегии фокусирования, первопроходца и синергизма.
5. Анализ конкурентных преимуществ на основе идей Ж.-Ж. Ламбена.
7. Факторы удержания конкурентных преимуществ предприятия.
8. Понятие рыночной конкуренции. Подходы к определению сущности конкуренции.
9. Роль конкуренции в рыночной экономике. Виды и методы конкуренции.
10. Концепция конкуренции М.Портера.
11. Понятие и виды конкурентоспособности. Источники конкурентоспособности фирмы.
12. Определение конкурентных преимуществ предприятия. Сущность и соотношение понятий «конкурентные преимущества», «ключевые компетенции» и «рыночные факторы успеха».

### Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации

Литература: О – 1-3; НПД – 1-3; Д – 2, 4, 5

### Тематика рефератов

1. Количественные и качественные характеристики рынка, рассматриваемые при анализе текущей рыночной ситуации.
2. Основные позиции приоритетных конкурентов, рассматриваемые для определения сильных и слабых сторон.
3. Основные условия для успешной реализации стратегии проникновения на рынок.
4. Основные методы анализа конкурентоспособности.
5. Анализ конкурентоспособности преимущества по Ж.-Ж. Ламбену.
6. Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы), ее преимущества и недостатки.
7. Особенности применения PIMS-анализа и LOTS-анализа.
8. Матрица GE (Дженерал электрик): этапы разработки и основные показатели.
9. Анализ потенциала конкурентов.

**Ситуационная задача.** Используя информацию, представленную в таблице 3.1, оцените конкурентоспособность предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса за два последних года. Сделайте выводы о тенденциях изменения конкурентоспособности.

Таблица 3.1

Показатели торгово-финансовой деятельности предприятий РГБ за 2 года

Наименование предприятия	Товарооборот, млн. руб.		Прибыль, млн. руб.		Рентабельность продаж, %		Доля рынка, %		Численность персонала, чел.	
	1 год	2 год	1 год	2 год	1 год	2 год	1 год	2 год	1 год	2 год
«Старый Колодец»	36664,2	508830,1	1501	10200	5,7	3,0	20,0	21,0	1000	1100
«УЮТ»	31379,3	41421,7	780	340	3,8	0,1	17,2	17,0	1100	1119
«Платан»	29150,8	40810,07	1100	2200	5,0	7,0	16,0	16,8	910	1117
«РДГК»	18530,0	25635,2	720	1200	5,0	5,8	10,2	10,5	890	950

Коэффициенты значимости показателей конкурентоспособности устанавливаются самостоятельно путем экспертного опроса не менее 6 человек. При проведении опроса рекомендуется использовать балльную оценочную шкалу от 0 до 10.

**Ситуационная задача.** Оцените конкурентоспособность ресторана «Ателье вкуса» по сравнению с другими предприятиями ресторанного бизнеса города на основе информации, представленной в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Данные конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса города

Показатель конкурентоспособности	Значимость показателя, балл	Оценка показателей конкурентоспособности торговых организаций, доля ед.			
		«Ателье вкуса»	«Матрёшка»	«Джентльмены удачи»	«Веранда»
Количество персонала в смену	4	0,929	0,857	1,000	0,714
Доля постоянных клиентов	7	1,000	0,704	0,890	0,705
Темпы роста доли постоянных посетителей за год	5	0,789	1,000	0,990	0,650
Количество посетителей в год	6	1,000	0,702	0,561	0,404
Темпы роста количества посетителей за год	5	0,880	0,831	0,368	1,000
Средняя зарплата одного работника	6	1,000	1,000	0,842	0,895
Средняя глубина ассортимента блюд	6	0,681	0,681	1,000	0,420
Уровень цен на продукцию и услуги	6	0,890	1,000	0,667	1,000
Качество реализуемой продукции	7	1,000	1,000	0,700	0,900
Использование экологически чистых продуктов	6	0,900	1,000	0,000	0,000
Общее количество дополнительных услуг	5	0,766	1,000	0,745	0,511
Среднее количество дополнительных услуг на один ресторан	6	0,882	1,000	0,882	0,706

Определите сильные и слабые стороны ресторана «Ателье вкуса», дайте рекомендации по повышению его конкурентоспособности.

**Ситуационная задача.** На основе информации, представленной в табл. 3.3, проведите ABC-анализ ассортимента и определите основные направления ассортиментной, ценовой, рекламной политики предприятия РГБ. Выявите особенности организации закупок и продаж представленного ассортимента с целью улучшения результатов деятельности предприятия РГБ.

Таблица 3.3

Динамика товарооборота позиции меню «Основные (вторые горячие) блюда»

Ассортиментная позиция	Товарооборот, тыс. руб.		
	Январь	Февраль	Март
Спагетти «Болоньезе»	20 842,1	19 901,7	21 153,4

Говядина тушеная с травами и розмарином	11 532,9	11 456,7	12 813,9
Ассорти «Большой гриль»	51 025,7	48 852,5	53 897,0
Стейк из свинины	31 442,0	29 764,0	29 653,1
Стейк из лосося	19 971,9	21 734,2	22 456,0
Медальоны из телятины	26 800,5	32 871,9	33420,0
Цыпленок под белым соусом	19 254,1	19 874,8	21 565,1
Стейк из говядины	21 141,8	23 451,9	24 300,7
Жаркое в горшочке	31 858,4	34 809,8	32 786,6
Паста «Карбонара»	42 772,5	44 748,2	46 090,5
Креветки в апельсиновом соусе	10 114,0	12 990,5	11 654,7
Филе судака под сырным соусом	13 339,6	12 396,8	15 478,3

На основе информации, представленной в табл.3.4, проведите XYZ-анализ ассортимента.

Таблица 3.4

Динамика объемов продаж позиции меню «Основные (вторые горячие) блюда»

Ассортиментная позиция	Объем продаж, кг		
	Январь	Февраль	Март
Спагетти «Болоньезе»	324	230	340
Говядина тушеная с травами и розмарином	190	187	202
Ассорти «Большой гриль»	532	365	449
Стейк из свинины	296	316	323
Стейк из лосося	112	114	117
Медальоны из телятины	375	398	420
Цыпленок под белым соусом	76	81	83
Стейк из говядины	311	311	320
Жаркое в горшочке	297	307	309
Паста «Карбонара»	350	384	406
Креветки в апельсиновом соусе	83	65	91
Филе судака под сырным соусом	121	123	129

На основе расчетов, выполненных при решении задания, проведите совмещенный ABC- и XYZ-анализ ассортимента предприятия.

#### Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации

Литература: О – 1-3; НПД – 1-3; Д – 6

**Ситуационная задача.** Используя матричный метод оценки конкурентоспособности организации, основанный на построении конкурентных карт рынка, определите конкурентные позиции предприятий ресторанного бизнеса. Исходная информация об объеме продаж в натуральном выражении за три последних года представлена в таблице 4.1. Сделайте выводы.

Таблица 4.1

Объем продаж предприятиями ресторанного бизнеса за три года

Наименование организации	Объем продаж продукции (блюд), тыс. единиц		
	1 год	2 год	3 год
«Атмосфера»	55	60	62
«Угли-Угли»	917	920	900
«Bellini»	2002	2050	1800
«Матрёшка»	943	950	890
«Камелот»	982	1026	1000
«Мени пельмени»	109	115	120
«Мадьяр»	655	665	650
«The Печь»	31	37	49

«Джентльмены удачи»	687	660	700
«Луи Бидон»	844	850	900
«Столовая № 1»	778	800	900
«Версаль»	651	670	800
«БорщBerry»	146	154	200
«Джентльмены удачи»	240	251	300
«Prima Vega»	208	222	120
«Белая берёза»	64	100	80
«Абазур»	25	39	55
«Ателье вкуса»	1169	1189	2500

**Ситуационная задача.** На рынке гостиничного бизнеса города в сегменте крупных отелей действуют 4 отеля.

Используя данные таблицы, оцените долю рынка, контролируемую каждым отелем, уровень интенсивности конкуренции в этом сегменте в отчетном периоде и динамичность ее изменения. Охарактеризуйте рынок по степени развитости конкуренции на основе матрицы интенсивности конкуренции. Какие факторы могут вызвать изменения расстановки сил в конкурентной борьбе этих отелей?

Реализация услуг крупными гостиницами города

Наименование отеля	Базисный период		Отчетный период	
	Розничный товарооборот, млн. руб.	Доля рынка, %	Розничный товарооборот, млн. руб.	Доля рынка, %
«Москва»	40 810		43 924	
«Платан»	41 421		42 250	
«Форум»	50 830		54 346	
«Интурист»	41 587		42 486	

**Творческое задание 1.** Выберите несколько конкурентов-предприятий РГБ в вашем городе. Выберите 2–4 способа оценки конкурентоспособности предприятия. Определите необходимые показатели. Проведите сбор информации, ее анализ. Проведите оценку конкурентоспособности выбранных предприятий РГБ. Сделайте выводы.

**Творческое задание 2.** Составить презентацию по анализу конкуренции и позиций конкурирующих предприятий в отрасли РГБ с характеристикой рынка и особенностей функционирования рассмотренных предприятий.

### Тематика рефератов

1. Конкурентоспособность продукта. Выбор атрибутов для анализа конкурентоспособности продукта.
2. Система показателей конкурентоспособности продукта: качественные показатели, маркетинговые показатели, экономические показатели.
3. Анализ потенциала конкурентов.
4. Факторы конкурентоспособности предприятия.
5. Методики оценки конкурентоспособности на основе комплексного показателя.
6. Методики оценки конкурентоспособности, основанные на матричных методах
7. Изучение потребителей как механизм совершенствования конкурентоспособности.

**Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов.**  
Литература: О – 1-3; НПД – 1-3; Д – 2, 4, 5

**Творческое задание.** Построить карту стратегических групп конкурентов рынка конкретной продукции или услуг (выбор осуществляется студентом)

**Тема 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий**

## Деловая игра

### Сценарий деловой игры

«ОЗЕРО». Для тренера и игроков в этой игре важно оценить, что успешность реализации собственных стратегий зависит от стратегии иных участников взаимодействия. И залог успеха часто не столько в способности просчитать собственный следующий ход, сколько оценить намерения и стратегию коллег-соперников.

С точки зрения разворачивания конфликта важно не только какие решения принимают участники, сколько то, как они договариваются. Для организации группового обсуждения тренер после третьего раунда предоставляет возможность каждому игроку провести 10-минутное совещание для выработки единой стратегии использования ресурсов озера.

То, какие предложения (и как) выносятся на обсуждение и отстаиваются, а также исполнение или неисполнение участниками принятых договоренностей, определяет общий фон игры (решение о стратегии — дело анонимное, сугубо индивидуальное, на публику не выносятся — если иное не явится предметом отдельной договоренности).

Участвуют: 8, 10, 12 или 14 игроков.

#### **Инструкция к проведению деловой игры**

Вокруг озера расположены гостиницы (по количеству игроков), директорами которых являются игроки. Деятельность каждого из предприятий связана с использованием озера и неизбежно приводит к его загрязнению. Отсутствие мероприятий по очистке озера грозит ему гибелью и, следовательно, может привести к закрытию всех предприятий.

Состояние озера на начало игры зависит от количества участников и составляет:

при 2 предприятиях — 16 у.е.;

при 4 предприятиях — 20 у.е.

Озеро погибает при состоянии 0 у.е.

**Цель игры:** получить прибыль и одновременно с этим сохранить озеро.

Каждый из директоров вправе выбрать одну из следующих стратегий на ближайший квартал.

**Стратегия № 1:** никаких затрат на экологические мероприятия; прибыль — 80%. После реализации предприятием этой стратегии озеро загрязняется на 2 у.е. (то есть значение озера по результатам предыдущего раунда в у.е. уменьшается на 2 у.е.).

**Стратегия №2:** несущественные затраты на очистку озера, прибыль — 35%. После реализации предприятием этой стратегии озеро загрязняется на 1 у.е. (то есть значение озера по результатам предыдущего раунда в у.е. уменьшается на 1 у.е.).

**Стратегия №3:** затраты на очистку, позволяющие сохранить чистоту озера, прибыль — 10%. Состояние озера стабильно.

**Стратегия №4:** затраты на очистку таких размеров, что позволяют улучшить состояние озера на 4 у.е., то есть значение озера по результатам предыдущего раунда в у.е. увеличивается на 4 у.е. Прибыли нет.

**Стратегия № 5:** убытки — 30%, существенные затраты на очистку озера, позволяющие улучшить его состояние на величину, зависящую от количества предприятий:

при 2 предприятиях на 12 у.е.;

при 4 предприятиях на 16 у.е.

#### **Правила игры:**

- Минимальная прибыль, которую должен получить игрок, — 1000% (за 24 хода; при условии простого сложения процентов прибыли). Получение меньшего количества прибыли к моменту окончания игры (24 хода) карается наложением штрафа в размере 100% заработанного.

- Использование стратегии № 5 раньше 5-го хода карается наложением штрафа в размере 25% прибыли, то есть из прибыли предыдущего раунда (в %) вычитается 55% прибыли.

- Ход игрока — выбор стратегии на ближайшие 3 месяца; выбор осуществляется втайне от других игроков.

- Изменения в состоянии прибыли каждый из игроков подсчитывает самостоятельно.

- После осуществления 4-го хода каждый из директоров получает право назначить общее совещание руководителей предприятий, окружающих озеро. Особых правил ведения этих переговоров нет, участники могут устанавливать их сами.
- Игра считается завершенной:
  - а) проигранной, если в результате действий игроков озеро погребло;
  - б) выигранной, если в результате действий игроков каждому из них удалось получить максимально возможную прибыль и одновременно с этим сохранить озеро.

**Творческое задание 1.** Предложите наиболее полный перечень признаков сегментации потребителей, которые целесообразно учитывать при разработке стратегии конкуренции следующим организациям: а) гостиницам; б) ресторанам; в) кафе.

**Творческое задание 3.** Разработать конкурентную стратегию для конкретного предприятия на региональном рынке.

Задачи работы:

- Произвести маркетинговый аудит
- Определить профиль региона
- Сформулировать региональную маркетинговую стратегию, в том числе и конкурентную
- Создать программу осуществления стратегии.

### Тематика рефератов

1. Стратегическое значение конкуренции.
2. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии
3. Стратегия продуктового лидерства: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения
4. Стратегия ценового лидерства: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения
5. Стратегия лидерства в нише: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения
6. Модели разработки конкурентной стратегии предприятия
7. Диагностика конкурентной среды рынка.
8. Показатели для анализа конкуренции на рынке. Оценка степени монополизации рынка: индексы концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана.
9. Построение конкурентной карты рынка. Типовые стратегические положения предприятия.
10. Условия формирования и конкурентные преимущества базовых стратегий конкуренции.
11. Проектирование стратегии конкуренции с учетом динамики рынка и рыночной доли предприятия.

### Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации

Литература: О – 1-3; НПД – 1-3; Д – 6

**Ситуационная задача.** По данным таблицы 7.1 определите конкурентные позиции предприятий гостиничного бизнеса путем построения двух- и многофакторных конкурентных карт. Осуществите группировку предприятий в зависимости от занимаемой конкурентной позиции. Сравните результаты, полученные при использовании двух- и многофакторных конкурентных карт, сделайте выводы.

Таблица 7.1

Информация для определения конкурентной позиции предприятий гостиничного бизнеса

Наименование организации	Розничный товароборот по продовольственным товарам, тыс. руб.		Рентабельность продаж, %		Рейтинговое число, доля ед.	
	в базовом году	в отчетном году	в базовом году	в отчетном году	в базовом году	в отчетном году

Гостиница «Hilton Garden Inn Krasnodar»	43706243	54540990	0,57	0,13	1,9	0,85
Отель «Crowne Plaza Krasnodar - Centre»	29383000	54657000	3,7	5,0	1,8	1,6
Гостиница «Golden Tulip Krasnodar»	77432430	89077410	1,9	3,3	1,4	1,3
Гостиница «Москва»	28291751	48497708	3,9	7,2	3,0	2,7
«Форум Плаза Отель»	4379700	5597400	0,13	0,29	1,1	1,12
Отель «Ibis Krasnodar Center»	4646700	7320500	0,7	2,8	0,81	0,7
Отель «Art Villa»	2225600	2976400	0,06	0,04	1,16	1,07
Отель «Palazzo»	950000	1000116	0,7	1,5	0,73	0,78
Ресторанно-гостиничный комплекс «Villa Stefano»	1228500	2028300	4,7	4,8	1,2	1,3
Отель «Amici Grand Hotel»	8675407	12046671	1,0	1,7	4,3	4,5
Гостиница «Корона»	10250000	9682000	1,06	1,05	1	1
Отель «Олива»	3272714	4868075	3,6	3,5	0,03	0,04
Отель «Троя»	4768000	5805000	0,09	0,06	0,5	0,3
Гостиница «Триумф»	3141819	3860021	1,6	0,8	0,7	0,8
Всего	222351864	301957591	-	-	-	-

**Ситуационная задача.** Отдел маркетинга гостиницы «Интурист» для разработки стратегического плана произвел оценку конкурентоспособности своего предприятия на рынке города, а также его основных конкурентов (таблица 7.2). Определите комплексные показатели конкурентоспособности предприятий, выявите их сильные и слабые стороны.

Таблица 7.2

Оценка внутреннего потенциала предприятий гостиничного бизнеса

Показатель	Значимость показателя, балл	Оценка конкурентоспособности предприятия, балл				
		«Интурист»	«Плаган»	«Москва»	«Ибис»	«Кавказ»
<b>МАРКЕТИНГ</b>						
Средневзвешенная конкурентоспособность услуг, балл	5	5	5	4,2	3,5	4
Эффективность маркетинга, балл	5	4	5	4	4	3
Доля нереализованной продукции, %	3	10	12	15	20	18
<b>МЕНЕДЖМЕНТ</b>						
Качество планирования, балл	4	4	4	4	4	3
Качество управления, балл	4	4	4	3	4	3
Система мотивации работников, балл	4	3	3	3	3	4
<b>ФИНАНСЫ</b>						
Доля собственных средств, %	5	70	65	69	56	71
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	5	7,5	7,5	6	6,5	6,8

Коэффициент текущей ликвидности, доля ед.	5	2,3	2,5	1,7	1,5	1,6
Рентабельность реализованной продукции, %	5	12,5	7,3	6,3	3,5	9,5
<b>ИННОВАЦИИ</b>						
Использование прогрессивных технологий, %	5	75	85	67	62	88
Количество авторских свидетельств и патентов, «ноу-хау»	3	3	4	5	1	0
<b>ПЕРСОНАЛ</b>						
Коэффициент текучести кадров,%	3	10,38	14,8	7,2	18,8	11
Доля руководителей и специалистов с образованием и специальностью, соответствующей занимаемой должности, %	3	85	89	92	70	76
Средняя оценка качества работы главных специалистов предприятия, балл	3	4	4	3	3	3
<b>ВСЕГО</b>	79					

Разработайте рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности гостиниц.

#### **4.8 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для реализации дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, оборудованные мультимедийным оборудованием и учебно-наглядными пособиями, для практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду филиала.

Освоение дисциплинами лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей на основании заявления студента.

## **V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Тематический план изучения дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» для студентов очной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 5.1.

Таблица 5.1

Наименование разделов и тем	Контактная работа, час										Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация, ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катг	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Катгэкз				
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы /часы									
Тема 1. Основы теории конкуренции	4	4	-	8		А.с.з./1	-	-	-	-	Лит.	7	-	Диагностическое тестирование входного контроля, собеседование, анализ ситуационных задач
Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ	4	4	-	8	И.л/2	А.с.з./1	-	-	-	-	Лит., Р.	7	-	Анализ ситуационных задач, собеседование, реферат
Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации	4	2	-	8	-	А.с.з./1	-	-	-	-	Лит., Р.	7	-	Анализ ситуационных задач, реферат
Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации	4	6	-	8	-	А.с.з./1 О.тв.з./1	-	-	-	-	Лит., Р., Т., КР	7	-	Реферат, тест по 1 разделу, анализ ситуационных задач, творческое задание, контрольная работа
Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и	4	2	-	6	И.л/2	О.тв.з./1	-	-	-	-	Лит.	8	-	Обсуждение творческих заданий

конкурентов														
Тема 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий	4	6	-	10	-	ДИ/1, О.тв.з. /1	-	-	-	-	Лит., ДИ, Р.	8	-	Деловая игра, обсуждение творческих заданий, реферат
Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации	4	4		8							Лит., Т., КР	8		Тестирование по 2 разделу, анализ ситуационных задач, контрольная работа
Итого:	<b>28</b>	<b>28</b>	-	<b>56</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	-	-	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	<b>52</b>	-	
Курсовая работа							-	-						
Экзамен	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>33,65</b>	-
Всего по дисциплине	<b>28</b>	<b>28</b>	-	<b>56</b>	-	-	-	-	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	<b>52</b>	<b>33,65</b>	144

Тематический план изучения дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» для студентов заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 5.2.

Таблица 5.2

Наименование разделов и тем	Контактная работа, час										Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы					Индивидуальная консультация, ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катг	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Катгэкз					
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы / часы					лекции	практические занятия			
Тема 1. Основы теории конкуренции	-	-	-	-		-	-	-	-	-	Лит.	<b>16</b>	-	Контрольная работа

Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ	2	2	-	4	И.л/2	-	-	-	-	-	Лит., Р.	16	-	Собеседование, реферат
Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации		2	-	2	-	А.с.з./2	-	-	-	-	Лит., Р.	17	-	Анализ ситуационных задач, реферат
Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., Р., Т.	17	-	Реферат, тестирование по 1 разделу
Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит.	17	-	Контрольная работа
Тема 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий		4	-	4	-	ДИ/4	-	-	-	-	Лит., ДИ, Р.	17	-	Деловая игра, реферат
Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации	2	2		4							Лит.	17		Тестирование по 2 разделу
Итого:	<b>6</b>	<b>12</b>	-	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0,5</b>	-	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	<b>117</b>	-	
Курсовая работа							-	-				-		
Экзамен	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>6,65</b>	-
Всего по дисциплине	<b>6</b>	<b>12</b>	-	<b>18</b>	-	-	<b>0,5</b>	-	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	<b>117</b>	<b>6,65</b>	144

Тематический план изучения дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» для студентов заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 5.3.

Таблица 5.3

Наименование разделов и тем	Контактная работа, час									Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Катгэкз	Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация, ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катг	Консультация перед экзаменом, КЭ		формы	в семестре, час	контроль/СР в сессию	
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы /часы									
					лекции	практические занятия								
Тема 1. Основы теории конкуренции	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Лит.	12	-	Контрольная работа
Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ	2	4	-	6	И.л/2	-	-	-	-	-	Лит., Р.	13	-	Собеседование, реферат
Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации	2	2	-	4	-	А.с.з./1	-	-	-	-	Лит., Р.	13	-	Анализ ситуационных задач, реферат
Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., Р., Т.	13	-	Реферат, тест по 1 разделу
Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов	2	2	-	4	И.л/2	О.тв.з./2	-	-	-	-	Лит.	13	-	Обсуждение творческих заданий
Тема 6. Сущность и основные типы кон-	2	6	-	8	-	ДИ/4, О.тв.з.	-	-	-	-	Лит., ДИ, Р.	13	-	Деловая игра, обсуждение твор-

курентных стратегий						/1								<i>ческих заданий, реферат</i>
Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации	2	-		2							Лит.	<b>13,5</b>		<i>Контрольная работа</i>
Итого:	<b>10</b>	<b>16</b>	-	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	<b>90,5</b>	-	
Курсовая работа							-	-				<b>18</b>		
Экзамен	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>5,65</b>	-
Всего по дисциплине	<b>10</b>	<b>16</b>	-	<b>26</b>	-	-	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	<b>108,5</b>	<b>5,65</b>	144

Таблица 5.4

Сокращение	Вид работы
ИЛ	Интерактивная лекция – дискуссия
Лит.	Работа с литературой
А.с.з.	Анализ ситуационных задач
ДИ	Деловая игра
О.тв.з.	Обсуждение творческих заданий
Р.	Подготовка рефератов с последующим выступлением на практическом занятии
Т.	Подготовка к тестированию
КР	Контрольная работа

Формы самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» определены в «Методическом пособии по организации самостоятельной работы и подготовке к практическим (семинарским) занятиям с использованием инновационных методов обучения» для студентов направления подготовки программы бакалавриата 38.03.02 Менеджмент.

## VI. Оценочные материалы

Оценочные материалы по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» разработан в соответствии с требованиями Положения «Об оценочных материалах в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». Оценочные и методические материалы хранятся на кафедре, обеспечивающей преподавание данной дисциплины.

Планируемые результаты обучения студентов по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» представлены в разделе II «Содержание программы учебной дисциплины».

Типовые контрольные задания по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса», необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы включают в себя:

### **1 Диагностическое тестирование входного контроля уровня подготовки обучающихся или уровня профессиональной подготовки обучающихся в процессе изучения смежных дисциплин**

#### **1. Тестовый вопрос 1**

Выберите правильный ответ:

В чем состоит основной принцип маркетинга:

- а) продать то, что произведено;
- б) производить только то, что требуют потребители;
- в) обеспечить ознакомление потребителей с товаром;
- г) нацеленность на достижение промежуточного результата?

#### **2. Тестовый вопрос 2**

Выберите правильный ответ:

Какую задачу решает маркетинг при отсутствии спроса:

- а) создать спрос;
- б) стимулировать спрос;
- в) развить спрос;
- г) повысить спрос

### **3. Тестовый вопрос 3**

Выберите правильный ответ:

Спрос – это:

- а) нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида;
- б) чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо;
- в) потребности человека, подкрепленные его покупательной способностью;
- г) все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку

### **4. Тестовый вопрос 4**

Выберите правильный ответ:

Рынок, соответствующий положению, когда спрос превышает предложение – это:

- а) рынок производителя;
- б) рынок посредника;
- в) рынок продавца;
- г) рынок покупателя.

### **5. Тестовый вопрос 5**

Укажите не менее двух вариантов правильного ответа:

SWOT-анализ это анализ:

- а) сильных и слабых сторон предприятия;
- б) сегмента предприятия;
- в) мезосреды;
- г) возможностей и угроз.

## **2. Тематика курсовых работ**

Согласно учебному плану, по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» предусмотрена курсовая работа.

Примерная тематика курсовых работ представлена в Приложении 3.

## **3 Вопросы к экзамену**

1. Понятие рыночной конкуренции. Подходы к определению сущности конкуренции.
2. Роль конкуренции в рыночной экономике.
3. Типы конкурентного поведения.
4. Виды и методы конкуренции.
5. Внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция.
6. Ценовая и неценовая конкуренция.
7. Формирование конкурентной среды.
8. Способы стимулирования конкуренции.
9. Концепция конкуренции М.Портера.
10. Базовые конкурентные стратегии (по М.Портеру).
11. Стратегия минимизации издержек.
12. Стратегия дифференциации.
13. Стратегия концентрации.
14. Понятие и виды конкурентоспособности.
15. Источники конкурентоспособности фирмы.
16. Сущность и характер влияния факторов базирования предприятия.

17. Цепочка ценностей предприятия (по М. Портеру).
18. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
19. Сущность и соотношение понятий «конкурентные преимущества», «ключевые компетенции» и «рыночные факторы успеха».
20. Классификация ключевых факторов успеха.
21. Ключевые компетенции: особенности, уровни компетенции.
22. Виды конкурентных преимуществ, их формирование и поддержание.
23. Тактические и стратегические факторы конкурентного преимущества предприятия.
24. Причины утраты конкурентных преимуществ.
25. Методы анализа конкурентоспособности.
26. Анализ рыночной ситуации.
27. Изучение приоритетных конкурентов.
28. Анализ возможности проникновения на рынок сбыта.
29. Анализ программы коммуникативного воздействия в конкурентной борьбе.
30. Анализ конкурентоспособности предприятия по Ж.-Ж. Ламбену.
31. Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы).
32. Матрица GE (Дженерал электрик).
33. SWOT-анализ.
34. PEST-анализ.
35. ABC-анализ.
36. PIMS-анализ.
37. LOTS-анализ.
38. Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия.
39. Методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия.
40. Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4P».
41. Анализ потенциала конкурентов.
42. Факторы конкурентоспособности предприятия.
43. Методики оценки конкурентоспособности на основе комплексного показателя.
44. Методики оценки конкурентоспособности, основанные на матричных методах.
45. Оценка конкурентоспособности, основанная на теории эффективной конкуренции.
46. Изучение потребителей как механизм совершенствования конкурентоспособности.
47. Исследование конъюнктуры рынка.
48. Факторы, влияющие на поведение потребителей.
49. Распределение частей рынка между конкурентами и интенсивность конкуренции
50. Агрегированные факторы, определяющие интенсивность конкуренции
51. Индекс концентрации: понятие, расчет.
52. Индекс Херфиндаля-Хиршман: понятие, расчет.
53. Коэффициент Лернера: применение, расчет.
54. Построение конкурентной карты рынка.
55. Типовые стратегические положения предприятия.
56. Исследование конкуренции на рынке.
57. Методы сбора информации о конкурентах.
58. Конкурентная разведка. Бенчмаркинг.
59. Идентификация и ранжирование конкурентов.
60. Рыночный лидер, претендент, последователь, организация, нашедшая рыночную нишу: характеристики, стратегии.
61. Основные направления работы с конкурентами.
62. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии.
63. Стратегия низких издержек: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.

64. Стратегия лидерства в нише: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
65. Стратегия дифференциации продукции: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
66. Стратегии конкурентной борьбы: виолентная, коммутантная, пациентная, эксплентная.
67. Сущность и предназначение стратегического управления конкурентоспособностью.
68. Техничко-технологическое направление обеспечения конкурентоспособности организации.
69. Организационно-управленческое и ресурсное направление повышения конкурентоспособности предприятия.
70. Стратегия радикальных инноваций.
71. Коммуникационные стратегии как элемент предпринимательского успеха.
72. Маркетинговое направление повышения конкурентоспособности организации: внедрение управления ассортиментом, мерчендайзинга, повышение уровня сервиса.

### Практические задания к экзамену

1. На рынке ресторанного бизнеса действуют 14 предприятий. Доля предприятия 1 составляет 15%, предприятия 2 – 10%, предприятий 3, 4, 5, 6 – по 8%, предприятий 7, 8, 9, 10, 11 – по 6%, предприятий – 12, 13 – по 5%, предприятия 14 – 3%. Рассчитать индекс Херфиндаля-Хиршмана для этих 14 предприятий. Если предприятия 2 и 3 решат объединиться, должны ли государственные органы позволить им объединиться? Слияние разрешается, если индекс не превышает 1900.

2. В отрасли А и в отрасли В функционирует по 10 фирм. При этом в отрасли А рыночная доля самой крупной формы равна 49%, а трех последующих, соответственно, по 7% и оставшиеся фирмы - по 5%.

В отрасли В каждая из четырех крупных фирм занимает 19%, а доля следующей по величине фирмы составляет 14%. Оставшиеся 5 мелких фирм поровну разделили 10% рынка. Необходимо рассчитать уровень концентрации и индекс Херфиндаля-Хиршмана для 4 крупных фирм в каждой отрасли.

3. Доли основных хозяйствующих субъектов, действующих на рынке ресторанных услуг (по объему продукции) приведены в таблице. Определить уровни концентрации по показателям CR3, CR5 и HHI.

Хозяйствующий субъект	2018 г., доля, %	2019 г., доля, %
«Старый Колодец»	17,48%	1,94%
«Матрешка»	30,74%	30,92%
«The Печь»	14,60%	23,32%
«Диканька»	2,21%	0,28%
«Атмосфера»	5,48%	7,43%

4. По приведенным в таблице данным, рассчитайте с помощью индекса HHI в какой отрасли организации труднее войти на рынок.

Показатели отраслей	Общественного питания	Гостиничного хозяйства

Порядковый номер фирмы	1, 2, 3, 4, 5, 6	1, 2, 3, 4, 5, 6
Доля каждой фирмы в общем объеме, %	7, 13, 20, 25, 23, 12	8, 12, 20, 22, 22, 16

5. На рынке конкурируют четыре крупных ресторана: «Galich Hall», «Bellagio», «Familia», «Montrachet». Их доли соответственно 0, 32; 0,28; 0,25; 0,15. Определите состояние конкуренции с помощью CR3, CR4, индекса Херфиндаля-Хиршмана.

6. На рынке функционирует 6 конкурентов, объем продаж продукции которых составляет 100, 300, 500, 1000, 700, 50 условных единиц (у.е.) соответственно. Чему равен показатель «интенсивность конкуренции»?

7. Чему равен показатель «интенсивность конкуренции», если объем прибыли, получаемый всеми конкурентами на рынке, составляет 5000 у.е., а общий объем реализации продукции на нем равен 15 000 у.е.?

8. Установите правильную последовательность этапов анализа конкурентов: А. Определение целей конкурентов; Б. Выявление конкурентов компании; В. Оценка спектра возможных реакций конкурентов; Г. Установление стратегий конкурентов; Д. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов; Е. Выбор конкурентов, которых следует атаковать или избегать.

9. Рассчитайте индекс концентрации и индекс Линда для трех наиболее крупных организаций, когда на рынке действуют 11 организаций и имеют в общем объеме рынка доли, приведенные в таблице.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
18	14	10	9	7	7	7	7	7	7	7

Определите, возможно ли со стороны государственных органов разрешение на слияние 1, 2 и 3 организации, если их доли в общем объеме продаж составят соответственно 35%, 22% и 25%. При этом следует иметь в виду, что объединение разрешается если индекс Линда не превышает 200%.

10. В таблице представлены данные о долях компаний на региональном рынке. Определите индекс концентрации и сделайте вывод о мере конкуренции на рассматриваемом рынке.

Ресторан	Доля
1. «Пушкинист»	0,23
2. «Камелот»	0,17
3. «Bellini»	0,14
4. «Угли-Угли»	0,11
5. «Мадьяр»	0,09
6. «Версаль»	0,08
7. «Сан Ремо»	0,08
8. «Стань»	0,04

9. «Ателье вкуса»	0,03
10. «Старый город»	0,03

11. В таблице представлены объемы продаж продукции предприятий общественного питания на рынке Нижегородской области.

Производители	Объем , млн. руб
Производитель 1	3944
Производитель 2	15502
Производитель 3	2233
Производитель 4	906
Производитель 5	3766
Российская сеть предприятий общественного питания	3062,1
Иностранная сеть предприятий общественного питания	6856

Определите доли предприятий и проведите оценку состояния конкурентной среды.

12. Для любого выбранного Вами предприятия, определите политические, экономические, социальные и технологические факторы, оказывающие влияние на его деятельность. Оцените степень влияния каждого из факторов по 5- балльной шкале. Попытайтесь спрогнозировать влияние этих факторов в будущем (будет усиливаться, оставаться неизменным, снижаться). Результаты внесите в таблицу.

#### Факторы и их влияние

Группы факторов	Факторы, влияющие на предприятие	Степень влияния (где 1-наим.степень, 5-максим.)	Прогноз влияния фактора в будущем
Политические			
Экономические			
Социальные			
Демографические			

13. Используя результаты опроса потребителей относительно значимости для них факторов качества, потребительской оценки качества блюда «Салат Цезарь» в ресторанах «Старый Колодец» и «Ателье вкуса» по этим факторам, а также текущие цены на эту продукцию, оцените уровень конкурентоспособности блюда ресторана «Старый Колодец» относительно названного конкурента. Основные и вариантные данные, так же шаблон таблицы решения представлены в таблице – пустые ячейки шаблона необходимо заполнить.

#### Основные данные и шаблон таблицы решения для задачи

Фактор качества	Весомость фактора, $m_i$	Связь фактора с КС (прямая/ обратная)	Значения факторов по товарам-конкурентам, по 5-балльной шкале		Оценка КС	
			«Старый Колодец»	«Ателье вкуса»	$n_i$	$m_i n_i$
Цена	0,33		4,8	4,6		
Вкус	0,24		4,6	4,3		
Натуральность	0,17		4,1	4,5		

состава						
Упаковка	0,15		3,8	3,6		
Объем фасовки	0,11		4,2	4,4		
Всего	1,00					ОКАЧ =

14. Оцените конкурентные преимущества обслуживания в ресторане. В таблице приведен перечень характеристик ресторана «Матрешка» и трех ресторанов-конкурентов, а также значимость (весомость) каждого признака для клиентов. Экспертная оценка конкурентных преимуществ дана по десятибалльной шкале.

Исходные данные

Конкурентные преимущества	Значимость признака	«Матрешка»	Рестораны-конкуренты		
			1	2	3
Перечень услуг	0,25	8	8	7	9
Качество услуг	0,30	8	9	9	8
Цена услуг	0,15	9	7	10	8
Реклама	0,10	5	6	6	6
Личные контакты	0,12	6	7	7	6
Сервис	0,08	6	5	6	4
Итого					

15. Определите вид конкуренции на основе данных по объему продаж по кафе ООО «Уют» и его конкурентам. Заполните таблицу.

Характеристика конкурентов на сегменте рынка

Производитель	Объем продаж, млн. руб	Доля, %
ООО «Уют»	4800,50	
Конкурент 1	2400,00	
Конкурент 2	5200,00	
Конкурент 3	1800,00	
Итого		
Индекс рынка		
Вид конкуренции		

16. Кафе «Мэни Пельмени» приглашает своих посетителей окунуться в атмосферу любимых вкусов. Здесь можно сытно перекусить как одному, так и в компании друзей или семьи. Пельмени — блюдо национальное, знакомое и родное с детства. Здесь вы можете попробовать мастерски приготовленные пельмени от шеф-повара. Благодаря домашнему тесту и особой начинке они получаются особенно вкусными, разительно отличаясь от фабричных аналогов.

Какую конкурентную стратегию использует кафе?

17. В таблице представлен ABC-анализ по количеству проданных блюд по позиции «Холодные закуски и салаты». Проанализируйте данные и сделайте выводы по оптимизации ассортимента. Аргументируйте свое мнение.

Наименование	Кол-во продан. порций	%	% с накопительным итогом	Группа
Холодные закуски и салаты				
Салат «Цезарь» с курицей	390	10,95505618	10,95505618	А

Салат «Греческий»	366	10,28089888	21,23595506	A
Овощной салат	359	10,08426966	31,32022472	A
Ассорти мясное	318	8,93258427	40,25280899	A
Ассорти сырное (4 вида сыра)	292	8,20224719	48,45505618	A
Салат «Французский коктейль»	280	7,86516854	56,32022472	A
Салат «Цезарь» с семгой	276	7,75280899	64,07303371	A
Ассорти рыбное	252	7,07865169	71,15168540	A
Овощное ассорти	247	6,93820225	78,08988765	A
Тарталетки с икрой	158	4,43820225	82,52808990	B
Язык говяжий отварной	148	4,15730337	86,68539327	B
Салат «Оливье» (с куриной грудкой)	146	4,10112360	90,78651687	B
Куриный рулет	135	3,79213483	94,57865170	B
Салат с куриной печенью	92	2,58426966	97,16292136	C
Салат «Неаполь»	54	1,51685393	98,67977529	C
Салат «Морское чудо»	47	1,32022472	100	C
Итого по группе	3560	100	100	x

18. В таблице представлен ABC-анализ по объему продаж по позиции «Основные (вторые горячие) блюда». Проанализируйте данные и сделайте выводы по оптимизации ассортимента. Аргументируйте свое мнение.

Наименование	Объем продаж, тыс.руб.	%	% с накопительным итогом	Группа
Основные (вторые горячие) блюда				
Ассорти «Большой гриль»	229520	19,00377558	19,00377558	A
Паста «Карбонара»	147810	12,23835861	31,24213419	A
Стейк из говядины	155700	12,89163410	44,13376829	A
Спагетти «Болоньезе»	128700	10,65609061	54,78985890	A
Медальоны из телятины	113980	9,43730542	64,22716432	A
Стейк из лосося	98490	8,15476585	72,38193017	A
Стейк из свинины	85050	7,04196198	79,42389215	A
Семга запечённая с овощами	66500	5,50606081	84,92995296	B
Цыпленок под белым соусом	48840	4,04384977	88,97380273	B
Говядина тушеная с травами и розмарином	44450	3,68036696	92,65416969	B
Жаркое в горшочке	39200	3,24567795	95,89984764	C
Филе судака под сырным соусом	37760	3,12644896	99,02629660	C
Креветки в апельсиновом соусе	11760	0,97370338	100	C
Итого по группе	1207760	100	100	x
Всего	2258092	x	x	x

19. Вам представлена матрица SWOT ООО «Гостиничный комплекс». Проанализируйте данные таблицы и определите направления повышения конкурентоспособности предприятия.

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
1. предприятие 14 лет на рынке; 2. хороший имидж гостиницы и ресторанов; 3. разнообразное меню в ресторане; 4. высокое качество оказываемых услуг; 5. организация и проведение бизнес-	1. увеличение числа квалифицированных специалистов со знанием иностранных языков; 2. развитие информационных технологий в ресторанно-гостиничном бизнесе; 3. появление новых и постоянных клиентов;

конференций, конгрессов, деловых встреч; 6. хорошая репутация гостиничного комплекса; 7. удобное расположение гостиницы и ресторанов; 8. достаточный опыт ведения бизнеса.	4. развитие рынка гостиничных услуг; 5. эффективная реклама; 6. рациональное использование финансовых ресурсов гостиничного комплекса. 7. система скидок при обслуживании коллективных заездов;
Слабые стороны (W)	Угрозы (Т)
1. высокая себестоимость гостиничных услуг; 2. слабая рекламная компания; 3. маркетинговые исследования рынка гостиничных услуг не проводятся; 4. ценовой сегмент средний и высокий; 5. слабо развита рекламная деятельность и стимулирование продаж; 6. не полное использование номерного фонда.	1. спад в экономике, политические кризисы; 2. усиление позиции конкурентов; 3. конкуренция на рынке гостиничных и ресторанных услуг; 4. повышение налоговых ставок и энерготарифов; 5. рост закупочных цен на товары для гостиницы и продуктов питания для ресторанов; 6. изменение предпочтений клиентов; 7. ужесточение законодательства; 8. рост темпов инфляции; 9. снижение платежеспособности клиентов.

20. Проанализируйте данные, представленные в таблице, и рассчитайте коэффициент использования номерного фонда

Показатель	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2019 г. от 2018 г., +, -
1. Количество номеров	80	80	0,0
2. Количество мест при двухместном размещении	160	160	0,0
3. Максимальная пропускная способность номера (МПС), место-дней	58400	58400	0,0
4. Простой номерного фонда по ремонту, место-дней	320	320	0,0
5. Простой номерного фонда, находящегося на санитарной обработке и во время подготовки к размещению гостей, место-дней	701	701	0,0
6. Пропускная способность (ПС), место-дней	57379	57379	0,0
7. Коэффициент использования максимальной пропускной способности (КВ)	0,983	0,983	0,0
8. Число оплаченных место-дней (Чомд)	17965	21065	3100
9. Число гостей (ЧГ)	4853	5153	300
10. Среднее время проживания (Впр) одного гостя, дней	3,7	4,1	0,4
11. Коэффициент использования номерного фонда (Кз)			
12. Выручка от размещения, тыс. руб.	70064	84260	14196
13. Средняя стоимость 1 место-дня, тыс. руб.	3,9	4,0	0,1

21. В обществе проявляется тенденция к сокращению времени на приготовление пищи. Какие изменения произойдут на рынке ресторанного бизнеса? Как должны реагировать кафе и рестораны на такое изменение потребительского поведения?

22. Отмечено, что жители городов стали больше бодрствовать в ночное время. Какое влияние на рынок ресторанного бизнеса оказывает эта тенденция? Назовите максимальное коли-

чество изменений, которые могут произойти на рынке ресторанного бизнеса и должны быть учтены владельцами ресторанов и кафе.

23. Рассчитайте отношение потребителя к услугам кафе «Весна» по ниже приведённым показателям, укажите интервалы возможных оценок и определите, в какой интервал входит мнение респондента, заполнявшего данный оценочный лист:

Отрицательные характеристики	-3	-2	-1	0	1	2	3	Положительные характеристики
медленное обслуживание			*					быстрое обслуживание
невкусная еда					*			вкусная еда
неадекватные цены					*			адекватные цены
неуютный интерьер						*		уютный интерьер
неудобное расположение							*	удобное расположение

24. Сети «Любо-Дорого» принадлежит несколько ресторанов и кафе в городе. Данный рынок характеризуется высокой интенсивностью конкуренции. Основными конкурентами компании являются рестораны «Мадьяр», «Рис», «Угли-Угли», «The Печь». Количество конкурентов растёт. Оцените привлекательность данного рынка, используя модель М. Портера.

25. Ресторан «Луи Бидон» только год работает на рынке и имеет (в отличие от конкурентов) свою сыроварню. Салон специализируется на приготовлении блюд из сыра. Конкурентами компании являются рестораны «Матрёшка», «Чизз», «Мадьяр», «Угли-Угли». Какова привлекательность рынка по модели М. Портера?

26. Для повышения конкурентных преимуществ руководство гостиницы приняло решение повысить качество обслуживания и повысить квалификацию персонала. Проанализируйте сильные и слабые позиции внутрифирменного обучения в гостинице; выберите оптимальный вариант обучения персонала. Обоснуйте свое мнение.

Внутрифирменное обучение в гостинице		Обучение вне гостиницы (в высших профессиональных образовательных учреждениях)	
Сильные позиции	Слабые позиции	Сильные позиции	Слабые позиции
<ul style="list-style-type: none"> <li>- программы составлены в соответствии с потребностями гостиницы;</li> <li>- сотрудники в любой момент могут приступить к выполнению своей непосредственной работы в гостинице;</li> <li>- при проведении обучения можно использовать реальные процедуры и методы работы, а также технологическое оборудование;</li> <li>- экономически выгодно для групповых занятий сотрудников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- при обучении сотрудники замкнуты только на опыте работы своей гостиницы (пусть даже и лучшим);</li> <li>- процесс обучения может быть прерван в любой момент в связи с производственной необходимостью;</li> <li>- сотрудники могут быть закрыты при обсуждении внутрифирменных проблем гостиницы внутри коллектива гостиницы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающиеся из различных гостиниц могут в ходе учебы делиться знаниями и опытом, расширяется круг профессиональных знакомств;</li> <li>- экономически выгодно при подготовке и повышении квалификации топ-менеджеров отелей, которые хотят получить знания по стратегическому управлению и планированию;</li> <li>- в нейтральной обстановке обучающиеся могут обсуждать проблемы развития всего гостиничного рынка и отдельных отелей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- маловероятно соответствие программы целям и задачам, стоящим перед конкретной гостиницей;</li> <li>- время проведения занятий не согласовывается с сотрудниками гостиницы и их занятостью;</li> <li>- оторванность многих программ обучения от реальной практики, академизм;</li> <li>- высокая стоимость программ и большая продолжительность.</li> </ul>

27. Стоимость рекламного ролика на трёх местных радиостанциях: «Радио А» – 16 тыс. руб., «Радио В» – 18 тыс. руб., «Радио С» – 12 тыс. руб. Согласно рейтингу, в регионе, где работает компания «Мадьяр», данные радиостанции слушают соответственно 15 %, 17 % и 12 % её целевой аудитории. Целевую аудиторию составляют 600 тыс. человек, средний доход на одного потребителя составляет 56 руб. Определить соотношение расходов на рекламу и потенциальную выгоду от неё. Где разместит рекламу компания «Мадьяр»?

28. Доход организации от привлечения каждого дополнительного клиента составляет 180 руб. Возможные варианты информирования целевой аудитории о новом товаре: реклама в газете, реклама в популярном журнале, распространение листовок на улице. По результатам опроса потребителей 14 % из них реагируют на сообщения в газете, 16 % читают популярный журнал, 10 % обращают внимание на распространяемые листовки. Для распространения 20 тыс. листовок потребуется 13 тыс. руб., размещение рекламы в газете обойдётся рекламодателю в 16 тыс. руб. при выходе 4 раза в месяц (тираж газеты – 9 тыс.), а публикация сообщения в журнале с тиражом 4300, который выходит 2 раза в месяц, стоит 22 тыс. руб. Рассчитайте соотношение расходов на рекламу и потенциальных доходов от неё. Какой вариант информирования выберут маркетологи организации?

29. Назовите, какие факторы макросреды из разряда демографических, экономических, природных; технологических, социо-культурных, политических и международных необходимо учитывать владельцу:

- а) ресторана;
- б) кофейни;
- в) спорт-бара;
- г) семейного ресторана;
- д) караоке-бара.

В каждой группе факторов укажите 5-7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные результаты, попробуйте объяснить, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными.

30. Руководство ресторана пришло к решению открыть новое направление – молекулярную кухню. Какую конкурентную стратегию использует в данном случае руководство ресторана?

31. На рынке города функционируют 12 предприятий общественного питания, которые специализируются на приготовлении блюд японской кухни. Данные об выручке и прибыли от реализации этих предприятий за два последних года представлены в таблице.

Номер предприятия	Выручка, млн. руб.		Прибыль от реализации продукции и услуг, млн. руб.	
	1 год	2 год	1 год	2 год
1	512	545	61,440	65,030
2	311	308	35,770	34,880
3	293	310	31,650	32,060
4	225	226	26,300	29,050
5	142	144	18,460	14,850
6	115	115	14,360	15,360
7	85	86	12,000	14,270
8	67	67	16,000	15,900
9	39	37	6,000	5,100

10	32	35	4,000	4,700
11	28	30	4,530	5,060
12	23	24	3,880	3,980

Определите степень монополизации и уровень интенсивности конкуренции на рынке города среди предприятий общественного питания, которые специализируются на приготовлении блюд японской кухни, если емкость рынка в году, предшествующем 1-му году, составила 1628 млн. руб.

32. Любая операция в ресторанном бизнесе тесно связана с расходами и прибылью. В ресторане «Веранда» отмечается значительное снижение выручки, следствием явилось решение руководства оптимизировать расходы. Как можно сократить издержки в отношении основных позиций ресторана? Аргументируйте свое мнение.

33. В ресторане «Старый Колодец» для привлечения клиентов была внедрена инновационная технология - видеомэппинг (проекционный дизайн). Проекционный дизайн - это новинка для ресторанов, кафе, клубов и банкетных залов; удивительно простое и эффективное решения для создания незабываемой атмосферы в заведении. К какому типу конкурентных преимуществ относится применение видеомэппинга?

34. Постройте по конкурентную карту рынка, исходя из следующих данных:

№ предприятия	Объем продаж в сопоставимых ценах, тыс. руб.	
	Базовый период	Отчетный период
1	2000	2500
2	3000	2200
3	2000	1800
4	500	400
5	100	250

35. Проанализируйте данные, представленные в таблице. Определите эффективную конкурентную стратегию для ресторана «Золотой Феникс». Аргументируйте свое мнение.

Рестораны	Сильные стороны	Слабые стороны
«Полонез»	Высокая квалификация персонала; высокое качество услуг, хорошая репутация у покупателей	Низкая прибыльность из-за времени работы
«Ателье вкуса»	Высокая квалификация персонала; высокое качество услуг, хорошая репутация у покупателей	Отставание в области инновационных разработок
«Версаль»	Известность в качестве лидера рынка, преимущества в области издержек.	Низкая заинтересованность персонала в развитии предприятия, ухудшающаяся конкурентная позиция, устаревшее оборудование, узкая продуктовая линия.
«Золотой Феникс»	Высокая квалификация персонала; высокое качество услуг, хорошая репутация у покупателей	Себестоимость продукции на 10-15% выше, чем у конкурентов, высокая текучесть кадров

36. Руководство ресторана «Старый колодец» приняло решение расширить предлагаемых услуг и ввести услугу кейтеринга. Какую конкурентную стратегию использует в данном случае руководство ресторана?

Образец экзаменационного билета по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины.

#### **4. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям**

##### **Вопросы для собеседования**

1. Перечислите факторы, определяющие конкурентоспособность страны.
2. Какие характеристики должно иметь конкурентное преимущество?
3. В чем отличие между фактором и источником конкурентного преимущества?
4. Назовите источники экономических, структурных, информационных, инфраструктурных факторов конкурентных преимуществ.
5. Что может стать причиной утраты конкурентных преимуществ?
6. Выявите конкурентные преимущества конкретного предприятия на рынке. Результаты сведите в таблицу. Сделайте выводы.

##### **Тематика рефератов:**

1. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
2. Источники формирования конкурентного преимущества предприятия.
3. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.
4. Стратегии фокусирования, первопроходца и синергизма.
5. Анализ конкурентных преимуществ на основе идей Ж.-Ж. Ламбена.
7. Факторы удержания конкурентных преимуществ предприятия.
8. Понятие рыночной конкуренции. Подходы к определению сущности конкуренции.
9. Роль конкуренции в рыночной экономике. Виды и методы конкуренции.
10. Концепция конкуренции М.Портера.
11. Понятие и виды конкурентоспособности. Источники конкурентоспособности фирмы.
12. Определение конкурентных преимуществ предприятия. Сущность и соотношение понятий «конкурентные преимущества», «ключевые компетенции» и «рыночные факторы успеха».

#### **Задание для контрольной работы**

##### **Вариант 1**

1. Раскройте сущность понятия «конъюнктура рынка».
2. Что подлежит исследованию при анализе конъюнктуры рынка?
3. Как определяется емкость рынка?
4. Верно ли, что коэффициент ценовой эластичности определяется как отношение изменения величины цены (в процентах) к изменению спроса (в процентах)?
5. Верно ли, что коэффициент ценовой эластичности, как правило, хоть и не всегда, имеет положительное значение?

##### **Вариант 2**

1. Увеличение цены на 6% привело к падению спроса на 10%. Определите коэффициент ценовой эластичности.
2. Верно ли, что емкость рынка определяется: по товару; по потребителям; по отраслевому рынку в целом; по району; по городу; по региону?
3. Что представляет собой насыщение рынка?
4. Как определить долю рынка предприятия?

5. Что представляет собой эластичный и неэластичный спрос?

### 5. Типовые задания к лабораторным занятиям

Лабораторные занятия по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» учебным планом не предусмотрены.

### 6. Типовые задания к интерактивным занятиям

#### Лекция-дискуссия:

1. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
2. Сущность и соотношение понятий «конкурентные преимущества», «ключевые компетенции» и «рыночные факторы успеха».
3. Виды конкурентных преимуществ. Их формирование и поддержание.
4. Методы анализа конкурентоспособности.
5. Изучение потребителей как механизм совершенствования конкурентоспособности.

**Ситуационная задача.** На рынке гостиничного бизнеса города в сегменте крупных отелей действуют 4 отеля.

Используя данные таблицы, оцените долю рынка, контролируемую каждым отелем, уровень интенсивности конкуренции в этом сегменте в отчетном периоде и динамичность ее изменения. Охарактеризуйте рынок по степени развитости конкуренции на основе матрицы интенсивности конкуренции. Какие факторы могут вызвать изменения расстановки сил в конкурентной борьбе этих отелей?

#### Реализация услуг крупными гостиницами города

Наименование отеля	Базисный период		Отчетный период	
	Розничный товарооборот, млн. руб.	Доля рынка, %	Розничный товарооборот, млн. руб.	Доля рынка, %
«Москва»	40 810		43 924	
«Платан»	41 421		42 250	
«Форум»	50 830		54 346	
«Интурист»	41 587		42 486	

**Творческое задание 1.** Выберите несколько конкурентов-предприятий РГБ в вашем городе. Выберите 2–4 способа оценки конкурентоспособности предприятия. Определите необходимые показатели. Проведите сбор информации, ее анализ. Проведите оценку конкурентоспособности выбранных предприятий РГБ. Сделайте выводы.

**Творческое задание 2.** Составить презентацию по анализу конкуренции и позиций конкурирующих предприятий в отрасли РГБ с характеристикой рынка и особенностей функционирования рассмотренных предприятий.

#### Деловая игра

##### Сценарий деловой игры

«ОЗЕРО». Для тренера и игроков в этой игре важно оценить, что успешность реализации собственных стратегий зависит от стратегии иных участников взаимодействия. И залог успеха часто не столько в способности просчитать собственный следующий ход, сколько оценить намерения и стратегию коллег-соперников.

С точки зрения разворачивания конфликта важно не только какие решения принимают участники, сколько то, как они договариваются. Для организации группового обсуждения тренер после третьего раунда предоставляет возможность каждому игроку провести 10-минутное совещание для выработки единой стратегии использования ресурсов озера.

То, какие предложения (и как) выносятся на обсуждение и отстаиваются, а также исполнение или неисполнение участниками принятых договоренностей, определяет общий фон игры (решение о стратегии — дело анонимное, сугубо индивидуальное, на публику не выносятся — если иное не явится предметом отдельной договоренности).  
Участвуют: 8, 10, 12 или 14 игроков.

### **Инструкция к проведению деловой игры**

Вокруг озера расположены гостиницы (по количеству игроков), директорами которых являются игроки. Деятельность каждого из предприятий связана с использованием озера и неизбежно приводит к его загрязнению. Отсутствие мероприятий по очистке озера грозит ему гибелью и, следовательно, может привести к закрытию всех предприятий.

Состояние озера на начало игры зависит от количества участников и составляет:

при 2 предприятиях — 16 у.е.;

при 4 предприятиях — 20 у.е.

Озеро погибает при состоянии 0 у.е.

**Цель игры:** получить прибыль и одновременно с этим сохранить озеро.

Каждый из директоров вправе выбрать одну из следующих стратегий на ближайший квартал.

**Стратегия № 1:** никаких затрат на экологические мероприятия; прибыль — 80%. После реализации предприятием этой стратегии озеро загрязняется на 2 у.е. (то есть значение озера по результатам предыдущего раунда в у.е. уменьшается на 2 у.е.).

**Стратегия №2:** несущественные затраты на очистку озера, прибыль — 35%. После реализации предприятием этой стратегии озеро загрязняется на 1 у.е. (то есть значение озера по результатам предыдущего раунда в у.е. уменьшается на 1 у.е.).

**Стратегия №3:** затраты на очистку, позволяющие сохранить чистоту озера, прибыль — 10%. Состояние озера стабильно.

**Стратегия №4:** затраты на очистку таких размеров, что позволяют улучшить состояние озера на 4 у.е., то есть значение озера по результатам предыдущего раунда в у.е. увеличивается на 4 у.е. Прибыли нет.

**Стратегия № 5:** убытки — 30%, существенные затраты на очистку озера, позволяющие улучшить его состояние на величину, зависящую от количества предприятий:

при 2 предприятиях на 12 у.е.;

при 4 предприятиях на 16 у.е.

### **Правила игры:**

- Минимальная прибыль, которую должен получить игрок, — 1000% (за 24 хода; при условии простого сложения процентов прибыли). Получение меньшего количества прибыли к моменту окончания игры (24 хода) карается наложением штрафа в размере 100% заработанного.
- Использование стратегии № 5 раньше 5-го хода карается наложением штрафа в размере 25% прибыли, то есть из прибыли предыдущего раунда (в %) вычитается 55% прибыли.
- Ход игрока — выбор стратегии на ближайшие 3 месяца; выбор осуществляется втайне от других игроков.
- Изменения в состоянии прибыли каждый из игроков подсчитывает самостоятельно.
- После осуществления 4-го хода каждый из директоров получает право назначить общее совещание руководителей предприятий, окружающих озеро. Особых правил ведения этих переговоров нет, участники могут устанавливать их сами.

- Игра считается завершенной:

- а) проигранной, если в результате действий игроков озеро погибло;
- б) выигранной, если в результате действий игроков каждому из них удалось получить максимально возможную прибыль и одновременно с этим сохранить озеро.

## 7 Примеры тестов для контроля знаний

1.Задание:

Основными конкурентными силами в отрасли по М.Портеру являются:

- а) связь с потребителями;
- б) конкуренты, предлагающие продукты-заменители;
- в) издержки производства;
- г) власть поставщиков;
- д) власть покупателей.

2.Задание:

Установите правильную последовательность этапов анализа конкурентов:

- А. Определение целей конкурентов;
- Б. Выявление конкурентов компании;
- В. Оценка спектра возможных реакций конкурентов;
- Г. Установление стратегий конкурентов;
- Д. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов;
- Е. Выбор конкурентов, которых следует атаковать или избегать.

- а) Б, А, Е, Г, В, Д;
- б) Б, А, Г, Д, В, Е;
- в) А, Б, Г, Д, В, Е;
- г) Б, А, Е, Г, Д, В.

3.Задание:

Отрасль, характеризующаяся большим количеством возможностей для создания конкурентных преимуществ, которые могут достигать огромных размеров и обеспечивать высокий уровень возврата денежных средств - \_\_\_\_\_ отрасль.

4.Задание:

Установите соответствие между ключевыми факторами успеха (КФУ) организации и их характеристиками:

- |  |  |
|--|--|
| 1. КФУ, зависящие от технологии                    | А. Качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте) |
| 2. КФУ, относящиеся к производству                 | Б. Искусство продаж  |
| 3. КФУ, относящиеся к маркетингу                   | В. Большой опыт и ноу-хау в области менеджмента  |
| 4. КФУ, связанные с организационными возможностями | Г. Возможность инноваций в производственном процессе                                   |

- а) 1-Б, 2-Г, 3-В, 4-А;
- б) 1-В, 2-Б; 3-А, 4-Г;
- в) 1-Г, 2-А; 3-Б; 4-В;
- г) 1-А, 2-В; 3-Г; 4-Б.

5.Задание:

На рынке функционирует 6 конкурентов, объем продаж продукции которых составляет 100, 300, 500, 1000, 700, 50 условных единиц (у.е.) соответственно. Чему равен показатель «интенсивность конкуренции»?

- а) 0,5; б) 1,06; в) 3,2; г) 2,1.

## VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» представлены в нормативно-методических документах:

Положение об интерактивных формах обучения (<http://www.rea.ru>)

Положение об организации самостоятельной работы студентов (<http://www.rea.ru>)

Положение о курсовых работах (<http://www.rea.ru>)

Положение о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов (<http://www.rea.ru>)

Положение об учебно-исследовательской работе студентов (<http://www.rea.ru>)

Организация деятельности студента по видам учебных занятий, работам по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» представлена в таблице 7.1:

Таблица 7.1

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	<p>Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями: «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Целесообразно разработать собственную символику, сокращения слов, что позволит сконцентрировать внимание студента на важных сведениях. Прослушивание и запись лекции можно производить при помощи современных устройств (диктофон, ноутбук, нетбук и т.п.). Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор, в том числе нормативно-правовые акты соответствующей направленности. По результатам работы с конспектом лекции следует обозначить вопросы, термины, материал, который вызывают трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Лекционный материал является базовым, с которого необходимо начать освоение соответствующего раздела или темы.</p>
Лекция-дискуссия	<p>Преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы студентов на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами.</p> <p>Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и студентов, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу.</p> <p>Лекция-дискуссия активизирует познавательную деятельность аудитории и позволяет преподавателю управлять коллективным мнением группы, использовать его в целях убеждения, преодоления негативных установок и ошибочных мнений некоторых студентов. Студентам предлагается проанализировать и обсудить конкретные ситуации, материал. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает студентам коротко обсудить, затем краткий анализ, выводы и лекция продолжается.</p> <p>Выбор вопросов для активизации слушателей и темы для обсуждения, составляется самим преподавателем в зависимости от конкретных дидактических задач, которые преподаватель ставит перед собой для данной аудитории.</p>

Практические занятия	<p>Перед началом подготовки к практическому (семинарскому) занятию студентам следует внимательно ознакомиться с планом занятия и перечнем заданий, вопросов к устному опросу. Это позволит наиболее эффективно спланировать процесс подготовки к занятию. Подготовку к практическим (семинарским) занятиям студентам необходимо начинать с работы над конспектом прослушанной ими лекции по данной теме. После этого необходимо изучить рекомендованную литературу и научные статьи из специальных журналов и электронных источников. В процессе изучения в целях более глубокого усвоения материала студентам рекомендуется составлять краткие тезисы ответов на вопросы, которые станут ценным подспорьем для выступлений и участия в собеседовании на семинарских занятиях.</p> <p>При изложении ответов на поставленные вопросы студенту необходимо четко формулировать теоретические положения и приводить различные точки зрения авторов учебников, научных статей и учебных пособий. После обсуждения вопросов темы и завершения дискуссии преподаватель подводит итоги, анализирует ответы студентов и выставляет им оценки (баллы). При выставлении оценки учитываются следующие критерии: оценка за работу непосредственно на семинаре (теоретическая подготовленность студента к занятию, активность и содержательность устных ответов); оценка за выполнение практического задания к семинару (своевременность сдачи, полнота и качество выполненного задания).</p> <p>Выступление на практическом (семинарском) занятии должно быть компактным и вразумительным, без неоправданных отступлений и рассуждений. Студент должен излагать (не читать) материал выступления свободно. Необходимо концентрировать свое внимание на том, что выступление должно быть обращено к аудитории, а не к преподавателю, т.к. это значимый аспект профессиональных компетенций менеджера. По окончании практического (семинарского) занятия студенту следует повторить выводы, сконструированные на занятии, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе. Для этого студенту в течение практического (семинарского) занятия следует делать пометки. Более того в случае неточностей и (или) непонимания какого-либо вопроса пройденного материала студенту следует обратиться к преподавателю для получения необходимой консультации и разъяснения возникшей ситуации.</p>
Контрольная работа	<p>Контрольная работа выполняется с целью закрепления знаний, полученных студентом в ходе лекционных и практических (семинарских) занятий и приобретения навыков самостоятельного понимания и применения специальной литературой. Написание контрольной работы призвано оперативно установить степень усвоения студентами учебного материала дисциплины и формирования соответствующих компетенций. Контрольная работа может включать знакомство с основной, дополнительной и нормативной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующих для запоминания и являющихся основополагающими в теме и (или) составление аннотаций к прочитанным литературным источникам, решение конкретных вопросов по управлению. Содержание подготовленного студентом ответа на поставленные вопросы контрольной работы должно показать знание студентом теории вопроса. Перед написанием работы необходимо внимательно ознакомиться с содержанием вопросов по лекции, учебнику, изучить рекомендуемую литературу. Ответы на контрольные вопросы должны быть полными, обстоятельно изложены и в целом раскрывающими содержание вопроса.</p>
Реферат	<p>Студент вправе избрать для реферата любую тему в пределах программы учебной дисциплины. Важно при этом учитывать ее актуальность, научную разработанность, возможность нахождения необходимых источников для изучения темы реферата, имеющиеся у студента начальные знания и личный интерес к выбору данной темы. После выбора темы реферата составляется</p>

	<p>перечень источников (монографий, научных статей, законодательных и иных нормативных правовых актов, справочной литературы, содержащей комментарии, статистические данные, результаты социологических исследований и т.п.). Особое внимание следует обратить на использование законов, иных нормативно-правовых актов, действующих в последней редакции. Реферат - это самостоятельная учебно-исследовательская работа студента, 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. 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 10); составление библиографии; обработка и систематизация информации; разработка плана; написание реферата. 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.</p>
Творческие задания	<p>Выполнение творческих заданий придает смысл обучению и способствует практическому использованию полученных знаний. Творческое задание содержит большой или меньший элемент неизвестности, и имеют, как правило, несколько подходов. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, сообучения, общения всех участников включая преподавателя.</p> <p>Выполнение творческих заданий требуют от студента воспроизведение полученной ранее информации в форме, определяемой преподавателем, и требующей творческого подхода. Каждый студент имеет возможность выбрать тот вариант творческой работы, который ему больше по душе. Студент обращается к преподавателю для получения задания, а по его выполнении – отчитывается.</p>
Ситуационные задачи	<p>Базируются на реальной информации, однако, как правило, при их разработке используются условные названия и фактические данные могут быть несколько изменены. Если изложение фактов в отдельной ситуационной задаче уже объясняет конечное действие или решение, то - это связано с тем, что результат — неотъемлемая часть процесса, по которому принимается окончательное решение. Ситуационная задача обычно не идет дальше того, что было в действительности. Основные вопросы: «Почему?» и «Как?», а не «Что?». Ситуационные задачи содержат материалы и факты, которые можно посчитать не относящимися к делу. Студент, при разборе ситуации вправе принять или отвергнуть обоснованность любого постулата или определения. Другими словами, во время этого интеллектуального занятия он имеет возможность делать различные выводы так же, как и в повседневной жизни. После завершения выполнения ситуационных задач необходимо ответить на следующие вопросы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что нового я узнал?</li> <li>2. Какие выводы я сделал?</li> <li>3. Основные принципы, установленные в ходе выполнения ситуационных задач, — насколько они касаются моей практической деятельности?</li> </ol>
Тестовые задания	<p>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 практические (семинарские) занятия.</p>
Деловая игра	<p>Используется для решения комплексных задач, развития творческих способностей, формирования определенных знаний и умений, дает возможность учащимся понять различные позиции в решении проблем. Деловые игры</p>

	<p>применяются для имитационного моделирования реальных механизмов и процессов. При этом отрабатываются навыки принятия решений в условиях взаимодействия, соперничества (конкуренции) между различными решающими сторонами. В деловой игре могут моделироваться отношения конкурентной борьбы или взаимодействия, а также отношения соревнования между сторонами. технология деловой игры предусматривает прохождение следующих этапов: этап подготовки (выбор темы; формирование целей и задач; определение структуры; диагностика объективных обстоятельств); этап проведения (процесс игры; с начала игры никто не имеет права вмешиваться и изменять ее ход; только преподаватель может корректировать действия участников, если они уходят от главной цели игры); этап анализа, обсуждения и оценки результатов игры (выступления экспертов, обмен мнениями, защита студентами своих решений и выводов; в результате преподаватель констатирует достигнутые результаты, формулирует окончательный итог занятия; обращается внимание на сопоставление использованной имитации с соответствующей областью реального лица, установление связи игры с содержанием воспитательной проблемы).</p>
Самостоятельная работа	<p>Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения: библиотеку с читальным залом, укомплектованную в соответствии с существующими нормами; компьютерные классы с возможностью работы в Интернет; аудитории для консультационной деятельности; учебно-методические материалы. Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения студентами внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации. Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся. Контроль самостоятельной работы студентов предусматривает: соотнесение содержания контроля с целями обучения; объективность контроля; валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить); дифференциацию контрольно-измерительных материалов. Формы контроля самостоятельной работы: просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем; организация самопроверки, взаимопроверки выполненного задания в группе; обсуждение результатов выполненной работы на занятии; проведение устного опроса; организация и проведение индивидуального собеседования; организация и проведение собеседования с группой.</p>
Курсовая работа	<p>Изучение научной, учебной, нормативной и другой литературы. Отбор необходимого материала; формирование выводов и разработка конкретных рекомендаций по решению поставленной цели и задачи; проведение практических исследований по данной теме. Методические указания по выполнению требований к оформлению курсовой работы находятся в методических материалах по дисциплине.</p>
Консультация	<p>Проводятся регулярно в процессе всего периода обучения (по мере возникновения потребности) и носят, в основном, индивидуальный характер. Для разъяснения общих вопросов нескольким или всем обучающимся учебной группы проводятся групповые консультации. Преподаватель имеет право вызывать на консультацию тех студентов, которые в процессе образовательного процесса не показывают глубоких знаний и не пользуются консультациями по своей инициативе. В этих случаях преподаватель выясняет, работает ли студент систематически над учебным материалом, в какой степени усваивает его, в чем встречает наибольшие трудности. Установив фактиче-</p>

	ское положение дела, преподаватель дает рекомендации по самостоятельному изучению материала, решению трудных вопросов и при необходимости назначает срок повторной консультации.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рабочую программу дисциплины, нормативную, учебную и рекомендуемую литературу. Основное в подготовке к сдаче экзамена - это повторение всего материала дисциплины, по которому необходимо сдавать экзамен. При подготовке к сдаче экзамена студент весь объем работы должен распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки к экзамену, контролировать каждый день выполнение намеченной работы. Подготовка студента к экзамену включает в себя три этапа: самостоятельная работа в течение семестра; непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса; подготовка к ответу на задания, содержащиеся в экзаменационных билетах, охватывающим весь пройденный материал дисциплины, включая вопросы, отведенные для самостоятельного изучения. Для успешной сдачи экзамена студенты должны принимать во внимание, что: все указанные в рабочей программе формируемые общекультурные и общепрофессиональные компетенции в результате освоения дисциплины должны быть продемонстрированы студентом; практические (семинарские) занятия способствуют получению более высокого уровня знаний и, как следствие, более высокой оценке на экзамене; готовиться к экзамену необходимо начинать с первой лекции и первого практического (семинарского) занятия.

### **VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова» распределение баллов, формирующих рейтинговую оценку работы студента, осуществляется следующим образом, таблица 8.1:

Таблица 8.1

Виды работ	Максимальное количество баллов
Посещаемость	20
Текущий и рубежный контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	40
Итого	100

Результаты входного контроля уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, уровня профессиональной подготовки обучающихся в процессе изучения смежных дисциплин не формируют рейтинговую оценку работы обучающегося по дисциплине, критерии оценки входного контроля представлены в фонде оценочных средств к дисциплине.

**Критерии оценки заданий текущего контроля успеваемости обучающегося в семестре:**

1) Расчет баллов по результатам текущего контроля, таблица 8.2

Таблица 8.2

Форма контроля	Наименование раздела (темы), выносимых на контроль	Форма проведения контроля	Количество баллов, максимально

Текущий контроль	Раздел 1. Тема 1 Раздел 1. Тема 2 Раздел 1. Тема 3 Раздел 1. Тема 4 Раздел 2. Тема 7	ситуационная задача (минимальное количество работ на 1 студента – 5)	5
	Раздел 1. Тема 1 Раздел 1. Тема 2	собеседование минимальное количество работ на 1 студента – 2)	2
	Раздел 1. Тема 2 Раздел 1. Тема 3 Раздел 1. Тема 4 Раздел 2. Тема 6	реферат (минимальное количество работ на 1 студента – 3)	3
	Раздел 2. Тема 6	деловая игра (минимальное количество работ на 1 студента – 1)	2
	Раздел 1. Раздел 2.	тестовые задания (минимальное количество работ на 1 студента – 2)	2
Всего	Раздел 1. Тема 4 Раздел 2. Тема 5 Раздел 2. Тема 6	творческие задания (минимальное количество работ на 1 студента – 2)	4
	Раздел 1. Раздел 2.	контрольная работа (минимальное количество работ на 1 студента – 2)	2
			<b>20</b>

### 2) Критерии оценки курсовой работы

В период изучения дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» студенты выполняют курсовую работу.

Курсовая работа оценивается в соответствии с требованиями, представленными в «Положении о курсовой работе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова».

### 3) Критерии оценки заданий к практическим занятиям

#### **Ответы на вопросы собеседования – 1 балл:**

**1 балл** - выставляется студенту, если студент свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы, проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**0,5 балла** - выставляется студенту, если студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, но допускает некоторые неточности, отсутствует достаточная глубина и зрелость суждений;

**0,3 балла** - выставляется студенту, если студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, может ответить лишь на некоторые вопросы темы, уровень знаний и сформированности

рованности компетенций невысокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа.

**0 баллов** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

#### **Тестовые задания – 1 балл**

**1 балл** - выставляется студенту, если от 100% до 90% правильно выполненных заданий

**0,5 балла** - выставляется студенту, если от 89% до 70% правильно выполненных заданий

**0,3 балла** - выставляется студенту, если от 69% до 50% правильно выполненных заданий

**0 баллов** - выставляется студенту, если от 49% и менее правильно выполненных заданий

#### **Тематика рефератов – 1 балл**

**1 балл** – выставляется студенту, если тема раскрыта полностью, студент показал глубокое знание предмета; стиль изложения грамотный; список источников содержит рекомендованную литературу, периодические издания, интернет-источники

**0,7 балла** - выставляется студенту, если тема раскрыта на достаточно высоком уровне, имеются отдельные ошибки; стиль изложения грамотный; список источников содержит только основную литературу

**0,3 балла** - выставляется студенту, если тема раскрыта не полностью, объем не соответствует требованиям; стиль изложения не соответствует требованиям; список литературы содержит не более пяти источников

**0 баллов** - выставляется студенту, если тема не раскрыта, объем ответа недостаточен, отсутствует ориентация в теме; стиль изложения не соответствует требованиям; список литературы отсутствует

#### **Контрольная работа - 1 балл**

**1 балл** - выставляется студенту, если от 100% до 90% правильно выполненных заданий

**0,5 балла** - выставляется студенту, если от 89% до 70% правильно выполненных заданий

**0,3 балла** - выставляется студенту, если от 69% до 50% правильно выполненных заданий

**0 баллов** - выставляется студенту, если от 49% и менее правильно выполненных заданий

#### 4) Критерии оценки заданий к лабораторным занятиям

Лабораторные работы не предусмотрены учебным планом.

#### 5) Критерии оценки заданий к интерактивным занятиям

##### **Деловая игра – 2 балла**

**2 балл** – даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии

**1 балл** – даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчётов; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими

**0,5 балла** – даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчётов и экспресс оценки

показателей эффективности управления организацией, однако, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы

**0 баллов** – не выполнены требования, предъявляемые к знаниям, оцениваемым «0,3 балла»

#### **Ситуационные задачи – 1 балл**

**1 балл** – изложение материала логично, грамотно, без ошибок; свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; студент организует связь теории с практикой

**0,7 балла** – студент грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный

**0,3 балла** - студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала

**0 баллов** –обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению; обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию

#### **Творческие задания – 2 балла**

**2 балла** - выставляется студенту, если задание выполнено в полном объеме, студент показал глубокое знание предмета; стиль изложения грамотный; сделаны обоснованные выводы

**1 балл** - выставляется студенту, если задание выполнено на достаточно высоком уровне, имеются отдельные ошибки; стиль изложения грамотный; вывод сделаны, но без соответствующего обоснования

**0,5 балла** – выставляется студенту, если задание выполнено не полностью, объем не соответствует требованиям; стиль изложения не соответствует требованиям

**0 баллов** - выставляется студенту, если задание выполнено поверхностно, отсутствует ориентация в теме; стиль изложения не соответствует требованиям; нет выводов.

#### Критерии оценки творческого рейтинга

Распределение баллов осуществляется по решению кафедры и результат распределения баллов за соответствующие виды работ представляется в виде следующей таблицы 8.3

Таблица 8.3

Вид работы по разделу (теме) дисциплины	Количество баллов, максимально
Участие в студенческой конференции	10
Публикация научной статьи	10
Итого	20

#### Критерии оценки промежуточной аттестации

**Экзамен** по результатам изучения дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» в 7 семестре проводится в устной форме по экзаменационным биле-

там, включающим два теоретических вопроса и 1 ситуационную задачу и соответствует **40 баллам**. Оценка по результатам экзамена выставляется по следующим критериям:

- правильный ответ на первый вопрос – 12 баллов;
- правильный ответ на второй вопрос-12 баллов;
- правильное решение задачи– 16 баллов.

**Итоговый балл** формируется суммированием баллов за промежуточную аттестацию и баллов, набранных перед аттестацией в течение семестра. Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания**

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-3	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> методологические и теоретические основы анализа конкурентной среды на рынке ресторанных и гостиничных услуг; основы разработки эффективных конкурентных стратегий на рынке</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия ресторанным-гостиничного бизнеса и способов ее реализации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития предприятия РГБ; планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию корпоративных стратегий; моделировать бизнес-процессы и разрабатывать продуктовые стратегии.</p> <p><b>Владет навыками верно и в полном объеме:</b> методами анализа конкурентной среды рынка ресторанных и гостиничных услуг; методами анализа конкурентоспособности; приемами разработки современных конкурентных стратегий.</p>
		ПК-9	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> сущность, содержание, цели, принципы и функции диагностики конкурентной среды; основы анализа конкурентоспособности предприятия ресторанным-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> разрабатывать профессиональные рекомендации по выявлению приоритетных конкурентов и выбору направлений конкурентной борьбы</p> <p><b>Владет навыками верно и в полном объеме:</b> методами анализа конкурентной среды рынка ресторанных и гостиничных услуг; различными методами оценки конкурентоспособности предприятий РГБ; навыками моделирования бизнес-процессов и разработки продуктовых стратегий</p>
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-3	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> методологические и теоретические основы анализа конкурентной среды на рынке ресторанных и гостиничных услуг; основы разработки эффективных</p>

			<p>конкурентных стратегий на рынке</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b>  обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и способов ее реализации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития предприятия РГБ; планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию корпоративных стратегий; моделировать бизнес-процессы и разрабатывать продуктовые стратегии.</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b>  методами анализа конкурентной среды рынка ресторанных и гостиничных услуг; методами анализа конкурентоспособности; приемами разработки современных конкурентных стратегий.</p>
		ПК-9	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b>  сущность, содержание, цели, принципы и функции диагностики конкурентной среды; основы анализа конкурентоспособности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b>  разрабатывать профессиональные рекомендации по выявлению приоритетных конкурентов и выбору направлений конкурентной борьбы</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b>  методами анализа конкурентной среды рынка ресторанных и гостиничных услуг; различными методами оценки конкурентоспособности предприятий РГБ; навыками моделирования бизнес-процессов и разработки продуктовых стратегий</p>
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-3	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b>  методологические и теоретические основы анализа конкурентной среды на рынке ресторанных и гостиничных услуг; основы разработки эффективных конкурентных стратегий на рынке</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b>  обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и способов ее реализации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития предприятия РГБ; планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию корпоративных стратегий; моделировать бизнес-процессы и разрабатывать продуктовые стратегии.</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b>  методами анализа конкурентной среды рынка ресторанных и гостиничных услуг; методами анализа конкурентоспособности; приемами разработки современных конкурентных стратегий.</p>

		ПК-9	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> сущность, содержание, цели, принципы и функции диагностики конкурентной среды; основы анализа конкурентоспособности предприятия ресторанным-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> разрабатывать профессиональные рекомендации по выявлению приоритетных конкурентов и выбору направлений конкурентной борьбы</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> методами анализа конкурентной среды рынка ресторанных и гостиничных услуг; различными методами оценки конкурентоспособности предприятий РГБ; навыками моделирования бизнес-процессов и разработки продуктовых стратегий</p>
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-3	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> методологические и теоретические основы анализа конкурентной среды на рынке ресторанных и гостиничных услуг; основы разработки эффективных конкурентных стратегий на рынке</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия ресторанным-гостиничного бизнеса и способов ее реализации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития предприятия РГБ; планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию корпоративных стратегий; моделировать бизнес-процессы и разрабатывать продуктовые стратегии.</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> методами анализа конкурентной среды рынка ресторанных и гостиничных услуг; методами анализа конкурентоспособности; приемами разработки современных конкурентных стратегий.</p>
		ПК-9	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> сущность, содержание, цели, принципы и функции диагностики конкурентной среды; основы анализа конкурентоспособности предприятия ресторанным-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> разрабатывать профессиональные рекомендации по выявлению приоритетных конкурентов и выбору направлений конкурентной борьбы</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> методами анализа конкурентной среды рынка ресторанных и гостиничных услуг; различными методами оценки конкурентоспособности предприятий РГБ; навыками моделирования бизнес-процессов и разработки продуктовых стратегий</p>

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

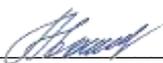
1. Рабочая программа дисциплины с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой

 И.В. Балашова

Согласовано на заседании УМС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 7 от 19.03.2020 г.

Председатель



Г.Л. Авагян

Утверждено советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 11 от 26.03.2020 г.

Председатель



А.В. Петровская

2. Рабочая программа по учебной дисциплине с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры корпоративного и государственного управления, протокол №7/1 от 10.03.2023 г.

Зав. кафедрой



И.В. Балашова

Согласовано на заседании МС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол от 23.03.2023 № 5

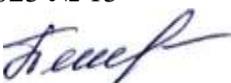
Председатель



Э.Г. Баладыга

Утверждено Советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол 27.04.2023 № 13

Председатель



А.В. Петровская

3. Рабочая программа по учебной дисциплине с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры корпоративного и государственного управления, протокол № 9 от 07.03.2024 г.

Зав. кафедрой



И.В. Балашова

Согласовано на заседании МС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол от 26.03.2024 №6

Председатель



Э.Г. Баладыга

Утверждено Советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, протокол от 28.03.2024 №9

Председатель



А.В. Петровская

**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В.Плеханова**  
**Карта обеспеченности дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса»**  
**учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами**

Кафедра Менеджмента

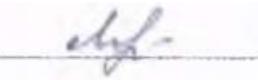
ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

Уровень подготовки бакалавриат

№ п/п	Наименование, автор	Выходные данные	Количество печатных экземпляров (шт.)	Наличие в ЭБС (да/нет), название ЭБС	Количество экземпляров на кафедре (в лаборатории) (шт.)	Численность студентов (чел)	Показатель обеспеченности студентов литературой: = 1(при наличии в ЭБС) или =(столбец4/столбец7) (при отсутствии в ЭБС)
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Основная литература</b>							
1	Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: учебное пособие / Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М.	М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017.-347 с. ISBN 978-5-16-104108-6. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=891858">http://znanium.com/bookread2.php?book=891858</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
2	Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров	Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2018. - 242 с. ISBN 978-5-16-105337-9. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=942745">http://znanium.com/bookread2.php?book=942745</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
3	Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин	М.: НИЦ Инфра-М, 2018. - 300 с. ISBN 978-5-16-106130-5. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=937630">http://znanium.com/bookread2.php?book=937630</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
<b>Всего</b>				<b>3</b>			<b>1</b>
<b>Дополнительная литература</b>							
1	Аспекты конкурентоспособности и управления собственными торговыми марками на розничных торговых предприятиях/ Красюк И.Н., Калугина С.А., Шульдешов А.С.	М.: Дашков и К, 2015.-172 с. ISBN 978-5-394-02581-5. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=558347">http://znanium.com/bookread2.php?book=558347</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1

1	2	3	4	5	6	7	8
2	Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость Учебное пособие / Портер М.Е., Калинина Е.Ю.	М.: Альпина Паблишер, 2016. - 715 с. ISBN 978-5-9614-5727-8. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=615259">http://znanium.com/bookread2.php?book=615259</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
3	Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М.Е.	М.: Альпина Паблишер, 2016. - 453 с. ISBN 978-5-9614-5752-0. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=558670">http://znanium.com/bookread2.php?book=558670</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
4	Первоклассный сервис как конкурентное преимущество / Шоул Д., Евстигнеева И.	М.: Альпина Паблишер, 2016. - 342 с. ISBN 978-5-9614-5692-9. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=610283">http://znanium.com/bookread2.php?book=610283</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
5	Жизнестойкое предприятие: как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество / Шеффи Й.	М.: Альпина Паблишер, 2016. - 298 с. ISBN 978-5-9614-5783-4. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=769041">http://znanium.com/bookread2.php?book=769041</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
6	Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш	М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 799 с. ISBN 978-5-238-01439-5. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/bookread2.php?book=1028531">http://znanium.com/bookread2.php?book=1028531</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
<b>Всего</b>				<b>6</b>			<b>1</b>

Преподаватель  И.Ю. Лопатина

Зав. кафедрой  И.В. Балашова

СОГЛАСОВАНО

Библиотекарь  Н.И. Криво

**Приложение 2**  
**Образец оформления экзаменационного билета**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

**КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ**

Факультет экономики, менеджмента и торговли

**Кафедра экономики и управления**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_**  
**по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса»**

1. Роль конкуренции в рыночной экономике.
2. Стратегия низких издержек: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
3. Практическое задание (задача).

Задача:

На рынке города функционируют 5 предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса, данные об объемах выручки и прибыли от реализации продукции и услуг этих предприятий за два последних года представлены в таблице.

Таблица - Выручка и прибыль от реализации товаров торговых организаций города

Номер организации	Выручка, млн. руб.		Прибыль от реализации продукции и услуг, млн. руб.	
	1 год	2 год	1 год	2 год
1	512	545	61,440	65,030
2	311	308	35,770	34,880
3	293	310	31,650	32,060
4	225	226	26,300	29,050
5	142	144	18,460	14,850

Определите степень монополизации и уровень интенсивности конкуренции на рынке города среди предприятий РГБ, реализующих услуги, если емкость рынка в году, предшествующем 1-му году, составила 1628 млн. руб.

Преподаватель, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

(подпись)

И.Ю. Лопатина

Зав.кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

(подпись)

И.В. Балашова

Утверждено на заседании кафедры от \_\_\_\_\_, протокол \_\_\_\_\_

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ им. Г.В.ПЛЕХАНОВА

**Кафедра экономики и управления**

**Примерная тематика курсовых работ**

**по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса»**

1. Анализ взаимосвязи конкурентоспособности организации и конкурентоспособности национальной экономики.
2. Анализ взаимосвязи конкурентоспособности организации и конкурентоспособности региона, в котором она расположена.
3. Анализ взаимосвязи конкурентоспособности организации и конкурентоспособности отрасли, к которой она относится.
4. Анализ взаимосвязи конкурентоспособности организации и конкурентоспособности ее продукции.
5. Пути повышения конкурентоспособности организации.
6. Формирование конкурентных преимуществ организации.
7. Конкурентный бенчмаркинг в управлении торговой организацией на товарном рынке.
8. Повышение конкурентных преимуществ организации на основе совершенствования кадрового потенциала.
9. Совершенствование конкурентной стратегии организации.
10. Развитие инструментов повышения конкурентоспособности организации.
11. Развитие конкурентного рынка организации.
12. Формирование конкурентной среды организации.
13. Формирование лояльных потребителей для повышения конкурентоспособности торговой организации.
14. Управление конкурентоспособностью организации в сфере малого бизнеса.
15. Конкурентоспособность организации: оценка и направления повышения.
16. Оценка конкурентоспособности продукции организации.
17. Оценка конкурентоспособности услуг организации.
18. Оценка конкурентоспособности организации.
19. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности продукции.
20. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности услуг.
21. Совершенствование системы управления конкурентоспособностью организации.
22. Разработка системы управления конкурентоспособностью организации.
23. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности организации.
24. Разработка системы управления конкурентоспособностью продукции.
25. Разработка системы управления конкурентоспособностью услуг.