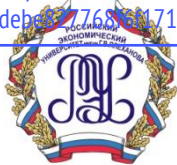



Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 20.09.2024 12:55:39  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdeb8176801710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199



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

*Приложение 6 к основной профессиональной образовательной программе по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) программы «Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса»*

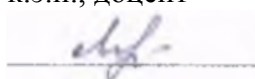
### Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДЕНО  
Протоколом заседания кафедры  
экономики и управления  
от « 28 » марта 2019 № 9  
Зав. КЭУ, к.э.н., доц.  
 И.В. Балашова

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

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

**для студентов 2020 года приема  
Направление подготовки 38.03.02  
Менеджмент  
Направленность (профиль) программы  
Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса**

Составитель:  
к.э.н., доцент  
 И.Ю.Лопатина

Краснодар  
2019

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ.....</b>	<b>3</b>
<b>3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>4</b>
<b>4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>5</b>
<b>5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ.....</b>	<b>6</b>
<b>6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>9</b>
<b>7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>	<b>9</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ:</b>	
1. Комплект тестовых заданий для входного контроля.....	14
2. Комплект тестовых заданий по разделу 1 «Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации».....	21
3. Комплект тестовых заданий по разделу 2 «Механизмы формирования конкурентоспособности».....	30
4. Перечень заданий для анализа ситуационных задач.....	39
5. Комплект заданий для выполнения контрольной работы №1.....	46
6. Комплект заданий для выполнения контрольной работы №2.....	47
7. Вопросы для собеседования.....	49
8. Комплект творческих заданий.....	50
9. Перечень тем рефератов.....	52
10. Деловая игра.....	54
11. Перечень вопросов для подготовки к экзамену.....	56
12. Образец оформления экзаменационного билета.....	67

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Фонд оценочных средств по учебной дисциплине Б1.В.ДВ.03.01.03 «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» являются неотъемлемой частью нормативно-методического обеспечения системы оценки знаний и уровня сформированности компетенций студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) программы «Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» и обеспечивают качество образовательного процесса.

Фонд оценочных средств входит в состав ОПОП ВО, представляют собой совокупность контролирующих материалов, предназначенных для измерения уровня достижения студентов установленных результатов обучения, указанных в рабочей программе учебной дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса».

Фонд оценочных средств используется при входном контроле уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, при проведении текущего контроля успеваемости (контроля самостоятельной работы) и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине с учетом требований:

«Положения о текущем контроле, рубежном контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,

«Положения о разработке основных профессиональных образовательных программ подготовки бакалавров, специалистов и магистров в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»,

«Положения о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Входной контроль уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины проводится с целью определения реального уровня базовой подготовки обучающихся первого курса по общеобразовательным дисциплинам.

Виды оценочных средств по учебной дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» соответствуют

образовательным технологиям, представленным в рабочей программе учебной дисциплины, в Календарно-тематическом плане учебной дисциплины.

## 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Целью разработки фонда оценочных средств по учебной дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» является установление соответствия знаний и уровня сформированности компетенций студента на данном этапе обучения требованиям рабочей программы учебной дисциплины..

Задачи, решаемые при помощи фонда оценочных средств по учебной дисциплине:

- управление процессом приобретения студентами необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций, определенных в ФГОС ВО по соответствующему направлению подготовки;
- оценка достижений студентов в процессе изучения учебной дисциплины;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс.

## 3. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате изучения учебной дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» обучающиеся должны обладать следующими компетенциями:

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

**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.

Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины (таблица 1):

Таблица 1

Разделы (темы) дисциплины (модулей)	Формируемые компетенции (коды компетенций)	
	ПК-3	ПК-9
курс 4		
Тема 1. Основы теории конкуренции	+	+
Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ	+	+
Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации	+	+
Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации	+	+
Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов	+	+
Тема 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий	+	+
Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации	+	+

#### 4. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств по учебной дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса» включают контрольные материалы для проведения входного контроля уровня подготовки обучающихся в начале изучения дисциплины, текущего контроля и промежуточной аттестации с указанием этапов формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы (таблица 2):

Таблица 2

Контролируемые разделы, темы дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства		
		тестовые задания, кол-во	другие оценочные средства	
			вид	кол-во (комплект, перечень)
<b>Входной контроль</b>				
Диагностическое тестирование уровня подготовки обучающегося	ПК-3, ПК-9	30	Комплект тестов	1
<b>Текущий контроль</b>				
Тема 1. Основы теории конкуренции	ПК-3, ПК-9	-	Вопросы для собеседования	1
Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ	ПК-3, ПК-9	-	Вопросы для собеседования, тематика рефератов	2
Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации	ПК-3, ПК-9	-	Задания для анализа ситуационных задач, тематика рефератов	1
Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации	ПК-3, ПК-9	40	Тематика рефератов, тест по разделу 1, контрольная работа	5
Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов	ПК-3, ПК-9	-	Творческие задания	1
Тема 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий	ПК-3, ПК-9	-	Деловая игра, творческие задания, тематика рефератов	3
Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью	ПК-3, ПК-9	40	Тест по разделу 2, контрольная работа	3

организации				
<b>Промежуточная аттестация</b>	ПК-3, ПК-9	-	Вопросы к экзамену Практические задания к экзамену	1 1
Всего	ПК-3, ПК-9	110	9	19

## 5. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ

Контроль форсированности компетенции осуществляется с позиции оценивания составляющих ее частей по трёхкомпонентной структуре компетенции: знать, уметь, владеть и (или) иметь опыт деятельности.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием разделов учебной дисциплины.

Оценивание компетенций в рамках изучения данной дисциплины осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля.

В рамках текущего контроля оценивается отдельно взятая компетенция на основе продемонстрированного обучаемым уровня самостоятельности в применении полученных в ходе изучения учебной дисциплины знаний, умений и навыков. В ходе изучения данной дисциплины осваивается определенный этап формирования компетенции.

В рамках промежуточного контроля осуществляется оценка уровня обученности по учебной дисциплине на основе комплексного подхода к уровню сформированности всех компетенций, обязательных к формированию в процессе изучения дисциплины. При оценке обучаемого в процессе определения уровня освоения учебной дисциплины в качестве основного критерия выступает наличие сформированных у него компетенций по результатам освоения учебной дисциплины.

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 представлены в таблице 3:

Таблица 3

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 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</p>

			<p>стратегии</p> <p><b>Владеет 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 ресторanno-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>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b> методами анализа конкурентной среды рынка ресторанных и гостиничных услуг; различными методиками 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 конкурентных стратегий на рынке</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия ресторanno-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 ресторanno-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 методиками оценки конкурентоспособности предприятий РГБ; навыками</p>

			моделирования бизнес-процессов и разработки продуктовых стратегий.
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 ресторанно-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 методиками 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 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>Не владеет на базовом уровне:</b> методами анализа конкурентной среды рынка ресторанных и гостиничных услуг; методами анализа конкурентоспособности; приемами разработки</p>



			современных конкурентных стратегий
		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 методиками оценки конкурентоспособности предприятий РГБ; навыками моделирования бизнес-процессов и разработки продуктовых стратегий.</p>

Оценки «Неудовлетворительно» ставятся также в случаях, если студент не приступал к выполнению задания, списывал, фальсифицировал данные и результаты работы. Результирующая оценка по итогам текущего контроля рассчитывается как сумма взвешенных оценок, полученных по итогам выполнения всех заданий.

Фонды оценочных средств сформированы на бумажном и электронном носителях и хранятся на кафедре.

На сайте филиала в свободном доступе для студентов размещены фонды оценочных средств: для подготовки к практическим занятиям (вопросы для подготовки к собеседованию, деловые ситуации, задания для выполнения контрольной работы, задания для проведения деловой игры), выполнения самостоятельной работы (тематика рефератов, творческие задания), вопросы к экзамену, тестовых заданий.

Для обеспечения объективности оценки качества подготовки студентов в рамках проведения анализа деловых ситуаций на основе кейс-метода привлечены представители работодателя: Резникова Е.А., директор ООО «Гостиница».

## **6. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

### **Текущий контроль**

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение периода теоретического обучения по всем видам аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающегося в соответствии с утвержденным графиком учебного процесса, а также проведения научно-исследовательской работы, практик.

Типовые контрольные задания и иные оценочные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представлены в Приложениях 2-10.

### **Промежуточная аттестация**

Вопросы для проведения промежуточной аттестации соотносятся соответственно со знаниевыми компонентами, умениями, навыками, характеризующими этапы формирования компетенций в рамках изучаемой дисциплины.

(Вопросы к экзамену представлены в Приложении 11).

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ**

## ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, навыков, и (или) опыта деятельности, характеризующая этапы формирования компетенций в результате освоения дисциплины проводится в форме текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Текущий контроль успеваемости обучающихся – текущая аттестация – проводится в течение семестра в ходе аудиторных и внеаудиторных занятий с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, совершенствованию методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

Контроль за выполнением обучающимися каждого вида работ проводится поэтапно и служит основанием для промежуточной аттестации по дисциплине. Все виды текущего контроля осуществляются в процессе контактной работы преподавателя с обучающимся.

Каждая форма контроля по дисциплине включает в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень освоения обучающимися знаний и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и навыков, характеризующие этапы формирования компетенций.

Процедура оценивания знаний, умений и (или) опыта деятельности, обучающихся основывается на следующих принципах:

1. Регулярность и периодичность проведения оценки (на каждом занятии).
2. Надежность, использование единообразных стандартов и критериев оценивания.
3. Справедливость – разные обучающиеся должны иметь равные возможности.
4. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
5. Соблюдение последовательности проведения оценки: развитие компетенций идет по возрастанию – поэтапно, и оценочные средства на каждом этапе учитывают это развитие.
6. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекса мер по устранению недостатков и дальнейшему развитию.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится с целью определения соответствия уровня теоретических знаний, практических умений и навыков по дисциплине требованиям ФГОС ВО. Промежуточная аттестация проводится после завершения изучения дисциплины в соответствии с рабочей программой. Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности (таблица 4).

Таблица 4

Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства по дисциплине	Методы оценки результатов
1. Тест	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос.	Тестовое задание (Приложение 1, входной контроль), Приложения 2-3)	Экспертный, электронный
2. Анализ ситуационных задач	Проблемное задание, в котором студенту предлагают осмыслить реальную	Ситуация, задание для	экспертный

	<p>профессионально-ориентированную экономическую, социальную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.</p> <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. Важное значение имеет изложение собственных суждений по конкретной ситуации; анализ и сопоставление различных путей решения проблемы; аргументация собственной точки зрения по проблеме, привлечение примеров, личного опыта.</p>	решения проблемы (Приложение 4)	
3. 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>	Задания для контрольной работы (Приложения 5,6)	экспертный
4. Вопросы для	Средство контроля усвоения учебного	Перечень	экспертный

собеседования	материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя со студентами	вопросов для собеседования (Приложение 7)	
4. Творческие задания	<p>Выполнение творческих заданий придает смысл обучению и способствует практическому использованию полученных знаний. Творческое задание содержит больший 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>	Перечень творческих заданий (Приложение 8)	экспертный
5. Реферат	Средство, позволяющее оценить умение студента письменно и устно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины.	Перечень тематики рефератов (Приложение 9)	экспертный
6. Деловая игра	Используется для решения комплексных задач, развития творческих способностей, формирования определенных знаний и умений, дает возможность учащимся понять различные позиции в решении проблем. Деловые игры 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);	Задание для проведения деловой игры (Приложение 10)	экспертный

	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).		
7. Экзамен	Средство, позволяющее оценить уровень знаний студента в письменной или устной форме по всем темам, разделам изученной дисциплины	Вопросы к экзамену Практические задания к экзамену (Приложение 11)	экспертный

**Приложение 1****Комплект тестовых заданий для входного контроля**

**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**

**Комплект тестовых заданий для входного контроля  
(по дисциплине «Маркетинг»)**

**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.

**6. Тестовый вопрос 6**

Укажите правильный вариант ответа:

К результатам количественных маркетинговых исследований относят:

- а) емкость рынка;
- б) предпочтения покупателей;
- в) мотивы покупки;
- г) отношение к информации.

**7. Тестовый вопрос 7**

Укажите правильный вариант ответа:

В маркетинговых исследованиях часто используется метод наблюдения. Какой из следующих примеров относится к наблюдению:

- а) опрос, при котором нет непосредственного контакта с интервьюируемым, например, опрос по почте;
- б) лабораторный эксперимент с имитацией реального магазина; а
- в) аудит розничной торговли;
- г) исследование восприятия потребителей.

**8. Тестовый вопрос 8**

Укажите правильный вариант ответа:

Под системой маркетинговых исследований понимают совокупность приемов и ресурсов, предоставляющих ...

- а) текущую информацию о событиях, происходящих внутри фирмы;
- б) эксклюзивную информацию для решения нестандартных проблем предприятия;
- в) возможность обработки и анализа информации для поддержки принятия решений;
- г) текущую информацию о событиях, происходящих во внешней среде.

**9. Тестовый вопрос 9**

Укажите правильный вариант ответа.

Качественная информация в маркетинге:

- а) показывает, что еще необходимо узнать, чтобы маркетинговое решение было достаточно обоснованным;
- б) незаменима при принятии решений о финансовых потоках фирмы;
- в) незаменима для понимания поведения больших групп людей (потенциальных покупателей);
- г) необходима исследователям для более глубокого проникновения в природу людей, совершающих покупки конкретных товаров.

**10. Тестовый вопрос 10**

Выберите правильный ответ:

Вид маркетинговых исследований, к которому относятся исследования деятельности посредников, называется:

- а) изучение рыночной конъюнктуры;
- б) изучение каналов распределения;
- в) изучение потребителей;
- г) тестирование новых товаров.

### **11. Тестовый вопрос 11**

Укажите правильный вариант ответа:

Какая группа факторов составляет основу для позиционирования продукта?

- а) поведение покупателей при покупке;
- б) поведение покупателей после покупки;
- в) восприятие продуктов потребителями;
- г) намерение потребителей совершить покупку.

### **12. Тестовый вопрос 12**

Укажите правильный вариант ответа:

Процесс подкрепления реакции на купленный товар выражается в приобретении:

- а) того же товара той же марки;
- б) аналогичного товара другой марки;
- в) другой разновидности товара той же марки;
- г) другой разновидности товара конкурирующей марки;
- д) нескольких аналогичных товаров различных марок.

### **13. Тестовый вопрос 13**

Укажите правильный вариант ответа:

Покупательское поведение, при котором различные марки товаров сравниваются по цене, качеству и стилю характерно для товаров:

- а) широкого потребления;
- б) особого спроса;
- в) повседневного спроса;
- г) пассивного спроса;
- д) предварительного выбора.

### **14. Тестовый вопрос 14**

Поведение потребителей - это деятельность:

- а) связанная с процессом приобретения покупателем продукта, услуг и их дальнейшей переработкой и перепродажей
- б) включающая процесс принятия решения потребителями и факторы, определяющие это решение
- в) вовлеченная в приобретение, потребление и избавление от продуктов, услуг, включая процессы принятия решений о покупке
- г) предусматривающая распродажу товаров потребителям товаров и услуг в краткосрочном периоде.

### **15. Тестовый вопрос 15**

Укажите правильный вариант ответа:

Дифференциация продукта означает:

- а) усилия, направленные на то, чтобы сделать продукт отличным от конкурирующих;
- б) формирование различий внутри набора продуктов;
- в) приспособление продукта к нуждам потребителей;
- г) приспособление продукта к требованиям сезона.



**16. Тестовый вопрос 16**

Укажите правильный вариант ответа:

Способ представления процесса позиционирования с использованием нескольких оценочных показателей называется

- а) конкурентной картой;
- б) картой восприятия;
- в) картой сегментирования;
- г) профилем товара.

**17. Тестовый вопрос 17**

Укажите правильный вариант ответа:

Сегмент рынка состоит:

- а) из потребителей, одинаково реагирующих на комплекс маркетинга фирмы;
- б) из потребителей, проживающих в одном городе;
- в) работников одной организации;
- г) продавцов аналогичного товара.

**18. Тестовый вопрос 18**

На каком этапе жизненного цикла товара предприятие получает стабильную прибыль:

- а) внедрение;
- б) зрелость;
- в) рост;
- г) спад.

**19. Тестовый вопрос 19**

Укажите правильную последовательность жизненного цикла товара:

- а) рост, внедрение, зрелость, спад
- б) внедрение, зрелость, рост, спад
- в) спад, зрелость, рост; внедрение
- г) внедрение, рост, зрелость, спад.

**28. Тестовый вопрос 28**

Укажите правильный вариант ответа:

Как называется маркетинговая стратегия на этапе выведения товара на рынок, для которой характерны низкая цена и интенсивное стимулирование сбыта?

- а) «Медленное снятие сливок»;
- б) «Быстрое снятие сливок»;
- в) «Быстрое проникновение»;
- г) «Медленное проникновение».

**20. Тестовый вопрос 20**

Укажите правильный вариант ответа:

К внутренним факторам, влияющим на ценообразование, не относятся:

- а) цели маркетинга;
- б) стратегия комплекса маркетинга;
- в) организация ценообразования;
- г) характер рынка и спроса.

**21. Тестовый вопрос 21**

Как называется метод ценообразования, при котором цену устанавливают на X% выше издержек производства?

- а) целевое ценообразование
- б) ценовая дискриминация
- в) ценообразование на базе спроса
- г) ценообразование «издержки плюс надбавка».

### **22. Тестовый вопрос 22**

Укажите правильный вариант ответа:

Установление цен, основанное на учете поведения конкурентов, включает ценообразование на основе:

- а) уровня текущих цен;
- б) закрытых торгов;
- в) ценности товара;
- г) безубыточности.

### **23. Тестовый вопрос 23**

Определить последовательно этапов процесса разработки сбытовой стратегии:

- а) постановка целей сбытовой стратегии;
- б) выбор каналов сбыта и методов управления ими;
- в) выбор посредников и определение приемлемой формы работы с ними;
- г) анализ и контроль за функционированием сбытовой сети;
- д) определение внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию сбытовой сети.

### **24. Тестовый вопрос 24**

Степень сходства между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, условий производства, каналов распространения или иных показателей – это ... товарной номенклатуры

- а) широта
- б) глубина
- в) насыщенность
- г) гармоничность

### **25. Тестовый вопрос 25**

Распределите по шагам процесс стратегического планирования в маркетинге:

- а) разработка общей стратегии;
- б) определение механизма контроля;
- в) проведение маркетингового исследования;
- г) определение целей компании.

### **26. Тестовый вопрос 26**

Укажите правильный вариант ответа:

Какая схема построения отдела маркетинга наиболее эффективна для предприятий выпускающих широкую номенклатуру изделий и реализующих их на многих рынках:

- а) рыночная
- б) товарная
- в) функциональная
- г) товарно-рыночная

### **27. Тестовый вопрос 27**

К возможным ответным мерам компании на снижение цен конкурентами не относится:

- а) снижение цены

- б) повышение цены
- в) снижение цены и качества товара
- г) выведение на рынок дешевой «боевой марки».

### **28. Тестовый вопрос 28**

Компания, которая при проектировании своих маркетинговых стратегий в первую очередь учитывает развитие потребительских нужд и предоставление высшей потребительской ценности своим целевым потребителям это компания, ориентированная на:

- а) технологию
- б) рынок
- в) конкурентов
- г) потребителей.

### **29. Тестовый вопрос 29**

Какой метод ведения конкурентной борьбы состоит в том, что конкурирующие фирмы стараются привлечь потребителя с помощью повышения потребительской ценности товара:

- а) ценовая конкуренция
- б) неценовая конкуренция
- в) недобросовестная конкуренция
- г) прямая конкуренция.

### **30. Тестовый вопрос 30**

... стратегия - формирование товарного предложения потребителю, начиная от идеи товара и заканчивая подробной разработкой товарного ассортимента, услуг (вставьте пропущенное слово)

### **Критерии оценки:**

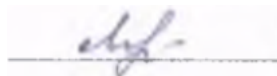
«отлично» - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 85 – 100%;

«хорошо» - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 70 – 84%;

«удовлетворительно» - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 50 – 69%;

«неудовлетворительно» - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 2**  
**Комплект тестовых заданий по разделу 1**  
**«Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации»**

**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**

**Комплект тестов (тестовых заданий)**  
**по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса»**

**Раздел 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации**

**1. Тестовое задание 1:**

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;
- е) верны ответы б, г, д;
- ж) верны ответы в, д.

**2. Тестовое задание 2:**

Майкл Портер считает, что конкуренция обостряется в следующей обстановке:

- а) при низких темпах роста в отрасли;
- б) когда издержки переключения с товара одной компании на аналогичный от другой слишком велики для потребителей;
- в) когда компании стараются просто получать прибыль в отрасли;
- г) при высоком уровне постоянных издержек;
- д) при росте производственных мощностей;
- е) верны ответы а, г, д;
- ж) верны ответы б, в.

**3. Тестовое задание 3:**

Стратегические преимущества существования конкурентов:

- а) становление новых технологий;
- б) уменьшение товарной специализации;
- в) обслуживание более привлекательных сегментов;
- г) возможность покупки доли рынка;
- д) содействие росту общего спроса;

е) верны ответы *a, z, d*;

ж) верны ответы *a, d*.

#### 4. Тестовое задание 4:

Майкл Портер считает, что конкуренция ослабевает в следующей обстановке:

а) при низких темпах роста в отрасли;

б) когда издержки переключения с товара одной компании на аналогичный от другой слишком велики для потребителей;

в) когда компании стараются просто получать прибыль в отрасли;

г) при высоком уровне постоянных издержек;

д) при росте производственных мощностей;

е) верны ответы *a, z, d*;

ж) верны ответы *б, в*.

#### 5. Тестовое задание 5:

Установите соответствие между термином «конкурентное преимущество» и определением:

1. Основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет сокращения издержек потребления и эксплуатации или повышения эффективности	А. Внутреннее
2. Основано на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, что позволяет добиться меньшей себестоимости, чем у конкурентов	Б. Внешнее

а) 1-А, 2-Б;

б) 1-Б, 2-А;

в) нет правильного ответа.

#### 6. Тестовое задание 6:

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.

#### 7. Тестовое задание 7:

Для расчета уровня интенсивности конкуренции на анализируемом рынке рассчитывается:

а) индекс розничной торговли;

б) коэффициент корреляции;

в) четырехдольный показатель концентрации;

г) критерий хи-квадрат;

д) индекс Херфиндаля;

е) верны ответы *в, d*;

ж) верны ответы *a, z, d*.

#### 8. Тестовое задание 8:

Укажите источник конкурентных преимуществ виолентов:

- а) крупномасштабное производство, обеспечивающее экономию на издержках;
- б) изготовление особой продукции, максимально удовлетворяющей потребности определенного круга потребителей;
- в) максимальная приспособленность к удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента;
- г) первенство во внедрении принципиальных нововведений.

### 9. Тестовое задание 9:

При анализе сильных и слабых сторон конкурентов будут рассмотрены:

- а) экономический рост, хороший уровень экономии на масштабах;
- б) низкие затраты на производство, сокращающийся рынок;
- в) гибкая организационная структура, недостатки в НИОКР;
- г) опытное руководство, хорошие финансовые позиции;
- д) малознакомая марка, выход конкурентов на рынок;
- е) верны ответы в, г;
- ж) верны ответы а, б, д.

### 10. Тестовое задание 10:

Установите соответствие между методическим инструментом конкурентного анализа и его характеристикой:

1. Модель М. Портера	А. оценка стратегического положения компании на основе учета взаимовлияния внешних и внутренних факторов
2. Benchmarking	Б. особенности конкурентной среды и движущих сил в отрасли
3. Матрица BCG	В. анализ портфеля продукции, основанный на учете двух параметров: доля рынка и скорость ее роста
4. SWOT – анализ	Г. сопоставление (например, производственного потенциала компании с потенциалом главного конкурента)

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

### 11. Тестовое задание 11:

Матрица, учитывающая возможность диверсификации – предприятие переходит в новую сферу деятельности с целью снизить риски старого рынка – это:

- а) матрицы БКГ;
- б) матрицы Ансоффа;
- в) матрицы АДЛ;
- г) матрицы Мак-Кинзи и GE.

### 12. Тестовое задание 12:

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.

### 13. Тестовое задание 13:

При значении показателя «степень концентрации производства в отрасли» 0,2 интенсивность конкуренции на рынке охарактеризуется как:

- а) сильная; б) средняя; в) слабая.

**14. Тестовое задание 14:**

Укажите показатели, по которым можно оценить конкурентоспособность торговой организации в области организации и управления:

- а) система связи и подчинения;
- б) доля рынка;
- в) численность вспомогательных рабочих;
- г) коэффициент административной нагрузки.

**15. Тестовое задание 15:**

На основе каких критериев, согласно методике И. Максимовой, оценивается конкурентоспособность организации?

- а) эффективность производственно-хозяйственной деятельности;
- б) финансовое положение организации;
- в) инновационность организации;
- г) конкурентоспособность товара;
- д) эффективность маркетинговой деятельности;
- е) эффективность менеджмента организации.

**16. Тестовое задание 16:**

Позиция «Победитель 1» в матрице Мак-Кинси означает:

- а) организация является лидером или одним из лидеров на рынке;
- б) организация имеет незначительные конкурентные преимущества, но отрасль, в которой она функционирует, привлекательна и перспективна;
- в) организация не является явным лидером, но имеет сильную конкурентную позицию;
- г) организация имеет значительные конкурентные преимущества, но функционирует в отрасли со средней привлекательностью.

**17. Тестовое задание 17:**

Для реализации стратегии завоевания доли рынка лидер рынка может:

- а) добиваться преданности потребителей;
- б) повысить интенсивность потребления товара;
- в) совершенствовать структуру затрат;
- г) купить компания конкурента;
- д) занять активную оборонительную позицию.
- е) верны ответы а, г;
- ж) верны ответы а, б, г.

**18. Тестовое задание 18:**

Одна из ведущих компаний отрасли, которая стремится удержать свою долю рынка, не делая при этом резких выпадов – компания...

- а) лидер рынка;
- б) претендент на лидерство;
- в) обслуживающая рыночную нишу;
- г) последователь.

**19. Тестовое задание 19:**

Компания, обслуживающая небольшие сегменты, не привлекающие другие компании отрасли – компания ...

- а) лидер рынка;
- б) претендент на лидерство;

- в) обслуживающая рыночную нишу;
- г) последователь.

**20. Тестовое задание 20:**

Использование стратегии следования за лидером характерно для организации:

- а) аутсайдера рынка;
- б) лидера рынка;
- в) обслуживающей рыночную нишу;
- г) имеющей сильную конкурентную позицию;
- д) имеющей слабую конкурентную позицию.

**21. Тестовое задание 21:**

Для реализации стратегии повышения спроса лидер рынка может осуществить:

- а) привлечение новых потребителей;
- б) повысить интенсивность потребления товара;
- в) совершенствовать структуру затрат;
- г) покупку компании-конкурента;
- д) вертикальную специализацию;
- е) верны ответы а, б;
- ж) верны ответы а, б, д.

**22. Тестовое задание 22:**

Захват небольших фирм производится с целью:

- а) достижения доминирующего положения на рынке;
- б) организации сбыта с более конкурентоспособным масштабом;
- в) повышения рентабельности;
- г) организации производства с более конкурентоспособным масштабом;
- д) увеличения масштабов рекламных кампаний;
- е) верны ответы б, г;
- ж) верны ответы а, в, д.

**23. Тестовое задание 23:**

Установите соответствие между стратегиями лидера рынка и действиями:

1. Увеличение доли рынка	А. Завоевание потребителей конкурентов
2. Повышение спроса	Б. Поиск новых возможностей использования товара
3. Повышение производительности	В. Выжидание
4. Оборона позиции	Г. Совершенствование ассортимента продукции

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

**24. Тестовое задание 24:**

Выигрышными конкурентными стратегиями позиционирования по М.Портеру являются стратегии:

- а) тесной связи с потребителями;
- б) абсолютного превосходства по издержкам;
- в) концентрации;
- г) «средней» марки;
- д) специализации;
- е) верны ответы б, в, д;
- ж) верны ответы в, д.



**25. Тестовое задание 25:**

Установите соответствие уровня конкуренции и конкурентов:

1. Тип товара	А. Фруктовый сок, овощной сок, фруктовый нектар
2. Потребности	Б. Газированный напиток, минеральная вода, сок
3. Категория товара	В. Автомобиль, мотоцикл, велосипед
4. Доход потребителей	Г. Автомобиль, ремонт квартиры, отдых за границей

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

**26. Тестовое задание 26:**

Установите соответствие между факторами, определяющими поведение отраслевых конкурентов и их следствием:

1. Степень концентрации и дифференциации производителей	А. Характеризует интенсивность и конкретные формы конкурентной борьбы между прямыми конкурентами, определяет степень взаимозависимости производителей на рынке.
2. Структура издержек в отрасли	Б. Существенно отражается на уровне конкуренции, через эффект экономии на масштабе, затраты на разработку товара, темпы развития технологии
3. Степень вертикальной интеграции	В. Зависит от используемых промышленных и управленческих технологий, наличия и разветвленности каналов сбыта и др.
4. Степень глобализации отрасли	Г. Возможность снижать затраты и контролировать товарные потоки, способность конкурировать за счет большей гибкости

- 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.

**27. Тестовое задание 27:**

Установите соответствие между видом отраслевых конкурентов и его характеристикой

1. Отраслевые конкуренты	А. Фирмы, занятые в отрасли и производящие аналогичные или близкие по назначению товары
2. Новые отраслевые конкуренты	Б. Компании, производящие неотраслевые субституты (товары, удовлетворяющие ту же потребность, но произведенные по другой технологии)
3. Внеотраслевые конкуренты	В. Новые продавцы отраслевых субститутов

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

**28. Тестовое задание 28:**

Установите соответствие между типом конкурентного поведения и его характеристикой:

1. Независимое поведение	А. Предвидение реакции конкурентов на решения фирмы, причем конкуренты по отношению к фирме занимают неблагоприятную позицию
--------------------------	--

2. Кооперативное поведение	Б. Стремление скорее к согласию, чем к постоянной конфронтации.
3. Агрессивное поведение	В. Действия или противодействия конкурентов совершаются без учета поведения фирмы
4. Опережающее поведение	Г. Предвидение реакции конкурентов на действия фирмы с предположением, что они сохранят прежний тип поведения.

- 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.

### 29. Тестовое задание 29:

Отрасль, характеризующаяся широкими возможностями для создания конкурентных преимуществ, где при этом каждое из преимуществ невелико - ... отрасль.

- а) массовая;
- б) тупиковая;
- в) специализированная;
- г) фрагментарная.

### 30. Тестовое задание 30:

Наиболее эффективная стратегия в условиях высокой эластичности спроса по цене и большом количестве реальных конкурентов – стратегия ...

- а) «снятия сливок»;
- б) установления цен-приманок;
- в) ценовой дискриминации;
- г) вытеснения конкурентов.

### 31. Тестовое задание 31:

Возможные ответные меры на изменение цен конкурентами:

- а) повышение воспринимаемого качества товара;
- б) снижение цены и качества товара;
- в) снижение качества товара;
- г) повышение цены и качества товара;
- д) снижение цены;
- е) выведение на рынок «боевой» марки;
- ж) верны ответы а, г, д, е;
- з) верны ответы а, в, д, е.

### 32. Тестовое задание 32:

К приоритетам маркетинга организации, имеющей сильную конкурентную позицию, относят:

- а) захват небольших фирм;
- б) создание отличительного имиджа;
- в) реинвестирование на уровне минимума с целью получения краткосрочной прибыли;
- г) работа с дешёвой продукцией;
- д) все вышеперечисленное.

### 33. Тестовое задание 33:

К технико-технологическому направлению повышения конкурентоспособности торговой организации относится:

- а) реинжиниринг бизнес-процессов;

- б) использование мерчандайзинга;
- в) внедрение прогрессивного торгового оборудования;
- г) формирование стратегии.

**34. Тестовое задание 34:**

На повышение уровня конкурентоспособности товара влияние оказывают показатели:

- а) рентабельность продукции;
- б) расходы на рекламу;
- в) расходы на оплату труда в себестоимости продукции;
- г) цена товара.

**35. Тестовое задание 35:**

Совершенствование управления организацией с целью обеспечения устойчивой конкурентной позиции на рынке предполагает:

- а) сокращение численности работников аппарата управления;
- б) разработку стратегии деятельности организации;
- в) внедрение автоматизированных систем управления;
- г) повышение уровня стимулирования работников.

**36. Тестовое задание 36:**

Конкурентным преимуществом магазина ценовой концепции является:

- а) более низкие цены на товары;
- б) наличие максимально широкого и глубокого ассортимента товаров и услуг;
- в) предоставление покупателям высококлассных консультационных услуг;
- г) создание удобств и быстрое обслуживание спешащих покупателей.

**37. Тестовое задание 37:**

Оптимизация закупок с целью снижения текущих затрат предполагает:

- а) приобретение транспортных средств;
- б) обоснование цены закупки;
- в) проектирование складов;
- г) разработку графика закупок.

**38. Тестовое задание 38:**

При оптимизации затрат на управление запасами необходимо учитывать следующие виды издержек:

- а) затраты на содержание складских запасов, потери от дефицита товаров, транспортные расходы;
- б) затраты на содержание складских запасов, потери от дефицита товаров, расходы на организацию закупок;
- в) затраты на содержание складских запасов, потери от дефицита товаров, издержки избыточного предложения, расходы на организацию закупок;
- г) затраты на содержание складских запасов и расходы на организацию закупок.

**39. Тестовое задание 39:**

К ресурсному направлению повышения конкурентоспособности торговой организации относится:

- а) внедрение АСУ на основе современных программных продуктов;
- б) повышение культуры обслуживания покупателей;
- в) формирование конкурентоспособного ассортимента товаров;
- г) разработка стандартов работы магазина.

**40. Тестовое задание 40:**

Оптимизация издержек в сфере товародвижения может быть обеспечена за счет:

- а) снижения затрат на производство продукции;
- б) уменьшения партии поставки товаров;
- в) выбора оптимального канала распределения;
- г) сегментирования рынка сбыта.

**Критерии оценки:**

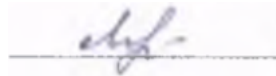
**«отлично» / 1 балл** - выставляется студенту, если наблюдается от 100 до 90% правильно выполненных заданий;

**«хорошо»/0,5 балла** - выставляется студенту, если наблюдается от 89 до 70% правильно выполненных заданий;

**«удовлетворительно» /0,3 балла** - выставляется студенту, если наблюдается от 69 до 50% правильно выполненных заданий;

**«неудовлетворительно»/\_\_\_\_\_баллов** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 3**  
**Комплект тестовых заданий по разделу 2**  
**«Механизмы формирования конкурентоспособности»**

**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**

**Комплект тестов (тестовых заданий)**  
**по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса»**

**Раздел 2. Механизмы формирования конкурентоспособности**

**1. Тестовое задание 1:**

Стратегические преимущества существования конкурентов:

- а) становление новых технологий;
- б) уменьшение товарной специализации;
- в) обслуживание более привлекательных сегментов;
- г) возможность покупки доли рынка;
- д) содействие росту общего спроса;
- е) верны ответы *а, г, д*;
- ж) верны ответы *а, д*.

**2. Тестовое задание 2:**

Майкл Портер считает, что конкуренция ослабевает в следующей обстановке:

- а) при низких темпах роста в отрасли;
- б) когда издержки переключения с товара одной компании на аналогичный от другой слишком велики для потребителей;
- в) когда компании стараются просто получать прибыль в отрасли;
- г) при высоком уровне постоянных издержек;
- д) при росте производственных мощностей;
- е) верны ответы *а, г, д*;
- ж) верны ответы *б, в*.

**3. Тестовое задание 3:**

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;

- е) верны ответы б, з, д;  
ж) верны ответы в, д.

#### 4. Тестовое задание 4:

Майкл Портер считает, что конкуренция обостряется в следующей обстановке:

- а) при низких темпах роста в отрасли;  
б) когда издержки переключения с товара одной компании на аналогичный от другой слишком велики для потребителей;  
в) когда компании стараются просто получать прибыль в отрасли;  
г) при высоком уровне постоянных издержек;  
д) при росте производственных мощностей;  
е) верны ответы а, з, д;  
ж) верны ответы б, в.

#### 5. Тестовое задание 5:

Установите соответствие между элементами SWOT-анализа и примерами:

1. Слабая сторона компании	А. Рост числа владельцев домашних животных
2. Угроза	Б. Марочное название мало известно
3. Возможность	В. Усиление рекламной активности конкурентов
4. Сильная сторона компании	Г. Доступ к передовым технологиям производства

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

#### 6. Тестовое задание 6:

Назовите методический инструмент конкурентного анализа на основе особенностей конкурентной среды и движущих сил в отрасли:

- а) Модель М. Портера;  
б) Benchmarking;  
в) Матрица BCG;  
г) SWOT – анализ.

#### 7. Тестовое задание 7:

Позиция «Звезды» в стратегической матрице типа БКГ соответствует сочетание:

- а) неблагоприятной рыночной ситуации и высокого потенциала фирмы;  
б) благоприятной ситуации на рынке и низкого потенциала фирмы;  
в) благоприятной рыночной ситуации и высокого потенциала фирмы;  
г) старый товар на новом рынке.

#### 8. Тестовое задание 8:

Укажите источник конкурентных преимуществ коммутантов:

- 1) крупномасштабное производство, обеспечивающее экономию на издержках;
- 2) изготовление особой продукции, максимально удовлетворяющей потребности определенного круга потребителей;
- 3) максимальная приспособленность к удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента;
- 4) первенство во внедрении принципиальных нововведений.

#### 9. Тестовое задание 9:

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

1. КФУ, зависящие от технологии	А. Возможность разработки новых товаров
2. КФУ, относящиеся к реализации продукции	Б. Способность (умение) создавать эффективную рекламу
3. КФУ, относящиеся к маркетингу	В. Наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании
4. КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам	Г. Разнообразие моделей / видов продукции

- 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.

#### 10. Тестовое задание 10:

Определите соответствие этапа жизненного цикла продукта и характеристики конкуренции:

1. Зрелость	А. Слабая
2. Рост	Б. Максимальная
3. Упадок	В. Затухающая
4. Выведение на рынок	Г. Усиливающаяся

- 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.

#### 11. Тестовое задание 11:

Министерство по антимонопольной политике определило отрасль «Х» как отрасль с низкой конкуренцией. В качестве аргумента использовалось рассчитанное значение индекса Херфиндаля, равное:

- а) 1,0;  
 б) 0,18;  
 в) 0,30;  
 г) 0;  
 д) 0,15.

#### 12. Тестовое задание 12:

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.?

- а) 1,5; б) 2; в) 0,67; г) 0,33.

#### 13. Тестовое задание 13:

Укажите показатели, которые используются в методике В.П. Еферица для оценки конкурентоспособности организации:

- а) качество продукции;  
 б) рентабельность реализованной продукции;  
 в) доля рынка;  
 г) фондоотдача.

#### 14. Тестовое задание 14:

Чему равна интенсивность конкуренции на рынке, если темп роста объемов продаж на нем составил 102 %?

а) 0,54; б) 1,3; в) 5; г) 0,23.

**15. Тестовое задание 15:**

Построение многофакторной карты рынка, согласно методике В.В. Квасниковой, осуществляется по показателям:

- 1) конкурентоспособность товара;
- 2) рентабельность продаж;
- 3) доля рынка;
- 4) рейтинговое число;
- 5) рентабельность капитала;
- 6) темпы роста рыночной доли.

**16. Тестовое задание 16:**

Позиция «Победитель 1» в матрице Мак-Кинси означает:

- 1) организация является лидером или одним из лидеров на рынке;
- 2) организация имеет незначительные конкурентные преимущества, но отрасль, в которой она функционирует, привлекательна и перспективна;
- 3) организация не является явным лидером, но имеет сильную конкурентную позицию;
- 4) организация имеет значительные конкурентные преимущества, но функционирует в отрасли со средней привлекательностью.

**17. Тестовое задание 17:**

Для стратегии рыночного последователя характерно:

- а) ориентация на ассортимент товаров, цены и маркетинговые программы конкурентов;
- б) агрессивные атаки конкурентов с целью увеличения доли рынка;
- в) выбор собственных рынков, целевых потребителей, маркетинговых комплексов;
- г) стремление удержать стабильную долю рынка и прибыль;
- д) инициатива измерения цен, производства новых продуктов, увеличения рыночной доли;
- е) верны ответы *а, б, г*;
- ж) верны ответы *а, в*.

**18. Тестовое задание 18:**

Для лидера рынка характерны стратегии:

- а) рыночного роста;
- б) защита от атакующих;
- в) фокусирование;
- г) осада;
- д) атака небольших местных конкурентов.
- е) верны ответы *а, б*;
- ж) верны ответы *а, б, г*.

**19. Тестовое задание 19:**

Компания, занимающая второе место в отрасли и ведущая ожесточенную борьбу за увеличение своей доли рынка – компания...

- а) лидер рынка;
- б) претендент на лидерство;
- в) обслуживающая рыночную нишу;
- г) последователь.

**20. Тестовое задание 20:**

Для работы в рыночной нише характерно:



- а) чёткое знание всех своих потребителей;
- б) атака на конкурентов подобного размера;
- в) расширение рыночной доли;
- г) верны ответы *а* и *б*;
- д) верны ответы *а* и *в*.

### 21. Тестовое задание 21:

Компания, опережающая другие компании по ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров, охвату зоны распределения товара и затратам на стимулирование сбыта – компания ...

- а) лидер рынка;
- б) претендент на лидерство;
- в) обслуживающая рыночную нишу;
- г) последователь.

### 22. Тестовое задание 22:

Для реализации стратегии повышения производительности лидер рынка может осуществить:

- а) привлечение новых потребителей;
- б) повышение интенсивности потребления товара;
- в) совершенствование структуры затрат;
- г) покупку компании-конкурента;
- д) совершенствование ассортимента продукции;
- е) верны ответы *а*, *б*;
- ж) верны ответы *в*, *д*.

### 23. Тестовое задание 23:

Установите соответствие между типом последователя и выбранной им стратегией:

1. Имитатор	А. Обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером, очень часто становится претендентом.
2. Двойник	Б. Дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительными посредниками.
3. Подражатель	В. Что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т.п.
4. Приспособленец	Г. Копирует продукцию, систему распределения, рекламную кампанию конкурента вплоть до, например, немного измененного марочного названия.

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

### 24. Тестовое задание 24:

Отрасль, производящая, как правило, сырье и полуфабрикаты, которая характеризуется наличием небольшого набора возможностей для создания конкурентных преимуществ, причем каждое из таких преимуществ незначительно, - это ... отрасль.

- а) массовая;

- б) тупиковая;
- в) специализированная;
- г) фрагментарная.

**25. Тестовое задание 25:**

Анализ, проводимый с целью определения значения, которое целевые потребители придают тем или иным выгодам, связанным с приобретением продукции, а также того, как они оценивают относительную ценность различных предложении конкурентов - анализ ...

- а) деятельности конкурентов;
- б) базисный;
- в) потребительской ценности;
- г) функционально-стоимостной;
- д) цепочки ценности.

**26. Тестовое задание 26:**

Установите соответствие между видом конкурентов и его характеристикой

1. Прямые конкуренты	А. Продают одинаковую продукцию разным потребителям
2. Товарные конкуренты	Б. Продают различные товары одним и тем же покупателям
3. Косвенные конкуренты	В. Предлагают разные товары разным покупателям
4. Неявные конкуренты	Г. Предлагают аналогичные товары тем же группам потребителей

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

**27. Тестовое задание 27:**

Установите соответствие между типом конкурентов и их мотивами проникновения в отрасль

1. Фирмы вне рынка, которые могут легко преодолеть барьеры входа	А. Интерес к новой отрасли обусловлен возможностью экономии на постоянных издержках
2. Фирмы, для которых приход на рынок создаст большой синергический эффект	Б. Мотивом является рост рынка за счет новых форм распределения и др.
3. Фирмы, для которых приход на рынок явится логичным продолжением их стратегии	В. Основной мотив – стремление к аккумулярованию большей массы прибыли, распыленной среди участников технологической цепочки
4. Клиенты или поставщики, которые могут осуществить интеграцию «вперед» или «назад».	Г. Интерес к проникновению в отрасль может быть обусловлен стремлением диверсифицировать свою деятельность и таким образом обезопасить свои активы

- 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.

**28. Тестовое задание 28:**

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.

### 29. Тестовое задание 29:

Стратегии вытеснения конкурентов с помощью цен соответствует ситуация, когда цена устанавливается:

- а) на уровне, который не является привлекательным для потенциальных конкурентов;
- б) на уровне немного ниже рыночного – конкуренты не пострадают, однако будут вынуждены корректировать свои цены;
- в) в зависимости от ситуации, складывающейся на рынке; цена достаточно низка для того, чтобы гарантировать сбыт всей продукции, произведенной компанией;
- г) на уровне, который делает непривлекательным рынок в такой степени, что один или несколько конкурентов вскоре покинут его.

### 30. Тестовое задание 30:

Приоритеты маркетинга в условиях монополистической конкуренции:

- а) создание условий для реализации эффекта масштаба;
- б) специализация на конкретном типе (группе) товаров;
- в) организация альянсов, трестов, холдингов;
- г) активная неценовая конкуренция;
- д) все вышеперечисленное.

### 31. Тестовое задание 31:

Установите соответствие между типом конкурентного поведения и его характеристикой:

1. Независимое поведение	А. Приспособление своих решений к наблюдаемым решениям конкурентов
2. Кооперативное поведение	Б. Действия или противодействия конкурентов совершаются без учета поведения фирмы
3. Агрессивное поведение	В. Предвидение реакции конкурентов на решения фирмы
4. Адаптивное поведение	Г. Стремление скорее к согласию, чем к постоянной конфронтации.

- 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.

### 32. Тестовое задание 32:

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

- а) массовая;
- б) тупиковая;
- в) специализированная;
- г) фрагментарная.

**33. Тестовое задание 33:**

К организационно-управленческому направлению повышения конкурентоспособности торговой организации относится:

- а) реинжиниринг бизнес-процессов;
- б) использование мерчандайзинга;
- в) внедрение прогрессивного торгового оборудования;
- г) формирование стратегии.

**34. Тестовое задание 34:**

На повышение уровня конкурентоспособности товара влияние оказывают показатели:

- а) рентабельность продукции;
- б) расходы на рекламу;
- в) расходы на оплату труда в себестоимости продукции;
- г) цена товара.

**35. Тестовое задание 35:**

Конкурентным преимуществом магазина «театральной» концепции является:

- а) более низкие цены на товары;
- б) создание удобств и быстрое обслуживание спешащих покупателей;
- в) предоставление покупателям высококлассных консультационных услуг;
- г) наличие максимально широкого и глубокого ассортимента товаров и услуг.

**36. Тестовое задание 36:**

Совершенствование управления организацией с целью обеспечения устойчивой конкурентной позиции на рынке предполагает:

- а) сокращение численности работников аппарата управления;
- б) разработку стратегии деятельности организации;
- в) внедрение автоматизированных систем управления;
- г) повышение уровня стимулирования работников.

**37. Тестовое задание 37:**

Снижение затрат на транспортировку влечет за собой:

- а) снижение цены товара;
- б) увеличение объемов продаж;
- в) ускорение доставки товара;
- г) улучшение сервиса.

**38. Тестовое задание 38:**

Оптимизация закупок с целью снижения текущих затрат предполагает:

- а) приобретение транспортных средств;
- б) обоснование цены закупки;
- в) проектирование складов;
- г) разработку графика закупок.

**39. Тестовое задание 39:**

К маркетинговому направлению повышения конкурентоспособности торговой организации относится:

- а) внедрение АСУ на основе современных программных продуктов;
- б) повышение культуры обслуживания покупателей;
- в) формирование конкурентоспособного ассортимента товаров;
- г) разработка стандартов работы магазина.

**40. Тестовое задание 40:**

При оптимизации затрат на управление запасами необходимо учитывать следующие виды издержек:

- а) затраты на содержание складских запасов, потери от дефицита товаров, транспортные расходы;
- б) затраты на содержание складских запасов, потери от дефицита товаров, расходы на организацию закупок;
- в) затраты на содержание складских запасов, потери от дефицита товаров, издержки избыточного предложения, расходы на организацию закупок;
- г) затраты на содержание складских запасов и расходы на организацию закупок.

**Критерии оценки:**

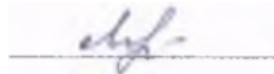
**«отлично» / 1 балл** - выставляется студенту, если наблюдается от 100 до 90% правильно выполненных заданий;

**«хорошо»/0,5 балла** - выставляется студенту, если наблюдается от 89 до 70% правильно выполненных заданий;

**«удовлетворительно» /0,3 балла** - выставляется студенту, если наблюдается от 69 до 50% правильно выполненных заданий;

**«неудовлетворительно»/0 баллов** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

## Приложение 4

## Перечень заданий для анализа ситуационных задач

**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**

**Перечень заданий для анализа ситуационных задач**  
**по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий**  
**ресторанно-гостиничного бизнеса»**  
**(темы 1-4, 7)**

**Тема 1. Основы теории конкуренции**

*Ситуация.* На рынке города функционируют 12 организаций торговли, которые специализируются на продаже продовольственных товаров. Данные об объемах розничного товарооборота и прибыли от реализации этих организаций за два последних года представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Розничный товарооборот и прибыль от реализации товаров торговых организаций города

Номер организации	Розничный товарооборот, млрд. руб.		Прибыль от реализации товаров и услуг, млрд. 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 торговых предприятий, реализующих продовольственные товары, если емкость рынка в году, предшествующем 1-му году, составила 1628 млрд. руб.

**Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ**

*Ситуация.* Предприятие «Зималетто» занимается пошивом эксклюзивной одежды мелкими партиями. На рынке функционируют еще 2 швейных предприятия, которые специализируются на обслуживании сегмента с высоким уровнем дохода – «Ли-Лу» и «Нега». Результаты опроса экспертов относительно привлекательности швейной отрасли и конкурентных преимуществ швейных предприятий представлены в таблицах 2.1 и 2.2.

Таблица 2.1

## Экспертная оценка показателей привлекательности швейной отрасли

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 швейных предприятий, балл

Показатель	Оценка значимости показателя	Оценка показателя, балл		
		«Зима-летто»	«Ли-Лу»	«Нега»
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.

**Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации**

*Ситуация.* Используя информацию, представленную в таблице 3.1, оцените конкурентоспособность универсальных магазинов за два последних года. Сделайте выводы о тенденциях изменения конкурентоспособности.

Таблица 3.1

## Показатели торгово-финансовой деятельности универсальных магазинов за 2 года

Наименование магазина	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
ТД «Вега»	36664,2	508830,1	1501	10200	5,7	3,0	20,0	21,0	1000	1100
ТД «Гермес»	31379,3	41421,7	780	340	3,8	0,1	17,2	17,0	1100	1119
ЦУМ	29150,8	40810,07	1100	2200	5,0	7,0	16,0	16,8	910	1117
БУМ	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.



*Ситуация.* Оцените конкурентоспособность торговой организации «Магнит» по сравнению с другими организациями города на основе информации, представленной в таблице 3.2

Таблица 3.2

## Данные конкурентоспособности торговых организаций города

Показатель конкурентоспособности	Значимость показателя, балл	Оценка показателей конкурентоспособности торговых организаций, доля ед.			
		«Магнит»	«Лента»	«Пятерочка»	«Ашан»
Количество персонала на 1000 м <sup>2</sup>	6	1,000	0,950	0,825	0,962
Количество персонала в торговом зале в смену	4	0,929	0,857	1,000	0,714
Доля постоянных покупателей	7	1,000	0,704	0,890	0,705
Темпы роста доли постоянных покупателей за год	5	0,789	1,000	0,990	0,650
Количество покупателей в год	6	1,000	0,702	0,561	0,404
Темпы роста количества покупателей за год	5	0,880	0,831	0,368	1,000
Работающие кассы во всех магазинах на 1000 покупателей в день	7	0,766	1,000	0,687	0,692
Средняя зарплата одного торгового работника	6	1,000	1,000	0,842	0,895
Средняя глубина ассортимента	6	0,681	0,681	1,000	0,420
Доля непродовольственных товаров в обороте	6	0,833	0,744	1,000	0,444
Уровень цен на товары	6	0,890	1,000	0,667	1,000
Качество реализуемых товаров	7	1,000	1,000	0,700	0,900
Наличие экологически чистых продуктов	6	0,900	1,000	0,000	0,000
Доля частных марок в ассортименте	6	0,800	0,000	1,000	0,800
Продукты собственного производства	6	1,000	0,500	0,500	1,000
Общее количество дополнительных услуг	5	0,766	1,000	0,745	0,511
Среднее количество дополнительных услуг на один магазин	6	0,882	1,000	0,882	0,706

Определите сильные и слабые стороны торговой организации «Магнит», дайте рекомендации по повышению ее конкурентоспособности.

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

Таблица 3.3

## Динамика товарооборота кондитерских изделий

Ассортиментная позиция	Товарооборот, тыс. руб.		
	Январь	Февраль	Март
Конфеты «Сузор'е»	20 842,1	19 901,7	21 153,4
Конфеты «Золотая рыбка»	11 532,9	11 456,7	12 813,9
Конфеты «Солнечные»	51 025,7	48 852,5	53 897,0
Конфеты «Росинка»	31 442,0	29 764,0	29 653,1
Конфеты «Горошек»	19 971,9	21 734,2	22 456,0
Конфеты «Белые росы»	26 800,5	32 871,9	33 420,0
Конфеты «Шоколадница»	19 254,1	19 874,8	21 565,1
Конфеты «Летние»	21 141,8	23 451,9	24 300,7
Конфеты «Сказочные»	31 858,4	34 809,8	32 786,6
Конфеты «Зимушка-зима»	42 772,5	44 748,2	46 090,5
Конфеты «Ореховые»	10 114,0	12 990,5	11 654,7
Конфеты «Веселые ребята»	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 кондитерских изделий

Ассортиментная позиция	Объем продаж, кг		
	Январь	Февраль	Март
Конфеты «Сузор'е»	324	230	340
Конфеты «Золотая рыбка»	190	187	202
Конфеты «Солнечные»	532	365	449
Конфеты «Росинка»	296	316	323
Конфеты «Горошек»	112	114	117
Конфеты «Белые росы»	375	398	420
Конфеты «Шоколадница»	76	81	83
Конфеты «Летние»	311	311	320
Конфеты «Сказочные»	297	307	309
Конфеты «Зимушка-зима»	350	384	406
Конфеты «Ореховые»	83	65	91
Конфеты «Веселые ребята»	121	123	129

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

#### Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации

*Ситуация.* Используя матричный метод оценки конкурентоспособности организации, основанный на построении конкурентных карт рынка, определите конкурентные позиции организаций обувной отрасли. Исходная информация об объеме продаж обуви в натуральном выражении за три последних года представлена в таблице 4.1. Сделайте выводы.

Таблица 4.1

## Объем продаж обуви организациями за три года

Наименование организации	Объем продаж обуви, тыс. пар		
	1 год	2 год	3 год
ОАО «Луч»	55	60	62
ГПОО «Труд»	917	920	900
ОАО «Красный октябрь»	2002	2050	1800
ОАО «Обувь»	943	950	890
ОАО «Неман»	982	1026	1000
ОАО «Барановичская обувная фабрика»	109	115	120
ОАО «Бобруйская обувная фабрика»	655	665	650
ОАО РДМ	31	37	49
ЗАО «Отико»	687	660	700
ООО «Ле Гранд»	844	850	900
ООО «Чевляр»	778	800	900
ООО «Сивельга»	651	670	800
ООО «Ирвит»	146	154	200
ЗАО «Белкельме»	240	251	300
ООО «Рейлит»	208	222	120
ООО «Квадрига»	64	100	80
ГП «Ритм»	25	39	55
ООО «Эвимар»	1169	1189	2500

*Ситуация.* На рынке торговли непродовольственными товарами города в сегменте крупных магазинов с универсальным ассортиментом действуют 4 универмага.

Используя данные таблицы 5.1, оцените долю рынка, контролируемую каждым универмагом, 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 магазинов?

Таблица 5.1

## Реализация товаров крупными универмагами города

Наименование универмага	Базисный период		Отчетный период	
	Розничный товароборот, млн. руб.	Доля рынка, %	Розничный товароборот, млн. руб.	Доля рынка, %
ЦУМ	40 810		43 924	
Омега	41 421		42 250	
Беларусь	50 830		54 346	
Гостиный двор	41 587		42 486	

## Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации

*Ситуация.* По данным таблицы 7.1 определите конкурентные позиции торговых организаций, реализующих продовольственные товары на рынке г. Витебска путем построения двух- и многофакторных конкурентных карт. Осуществите группировку торговых организаций 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 торговых организаций, реализующих продовольственные товары на рынке г. Витебска

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
ОАО «Витебские продукты»	43706243	54540990	0,57	0,13	1,9	0,85
СЗАО «Омега»	29383000	54657000	3,7	5,0	1,8	1,6
ОАО «Веста»	77432430	89077410	1,9	3,3	1,4	1,3
ОАО «Ника»	28291751	48497708	3,9	7,2	3,0	2,7
Военсервис	4379700	5597400	0,13	0,29	1,1	1,12
ОАО «Молоко»	4646700	7320500	0,7	2,8	0,81	0,7
РУПП «Витебскхлебпром»	2225600	2976400	0,06	0,04	1,16	1,07
КУТП «Бакалея»	950000	1000116	0,7	1,5	0,73	0,78
УТПШ «Руба»	1228500	2028300	4,7	4,8	1,2	1,3
Бройлерная птицефабрика «Верховье»	8675407	12046671	1,0	1,7	4,3	4,5
ОАО «Мясомолпром»	10250000	9682000	1,06	1,05	1	1
ТП ЗАО «Полярис»	3272714	4868075	3,6	3,5	0,03	0,04
ПТУП «Витебский хладокомбинат»	4768000	5805000	0,09	0,06	0,5	0,3
ОАО «Витебский мясокомбинат»	3141819	3860021	1,6	0,8	0,7	0,8
Всего по продовольственным товарам города	222351864	301957591	-	-	-	-

*Ситуация.* Отдел маркетинга УПП ВКК «Витьба» для разработки стратегического плана произвел оценку конкурентоспособности своего предприятия на рынке Республики Беларусь, а также его основных конкурентов – производителей кондитерских мучных изделий (таблица 7.2). Определите комплексные показатели конкурентоспособности предприятий, выявите их сильные и слабые стороны.

Таблица 7.2

Оценка внутреннего потенциала предприятий-производителей кондитерских мучных изделий

Показатель	Значимость показателя, балл	Оценка конкурентоспособности предприятия, балл				
		УПП ВКК «Витьба»	АО «Спартак»	АО КФ «Слодыч»	АО «Конфа»	АО «Ивкон»
<b>МАРКЕТИНГ</b>						
Средневзвешенная конкурентоспособность товара, 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>ПРОИЗВОДСТВО</b>						
Коэффициент использования производственных мощностей, доля ед.	3	0,87	0,80	0,89	0,79	0,75
Широта ассортимента, ед.	3	20	50	30	28	15
Доля экспорта в объеме производства, %	4	70	45	50	20	35
Темпы роста экспорта, %	4	120	108	105	98	102
<b>ИННОВАЦИИ</b>						
Использование прогрессивных технологий, %	5	75	85	67	62	88
Наличие службы НИОКР, балл	3	3	3	3	2	2
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 предприятий-производителей кондитерских мучных изделий.

**Критерии оценки:**

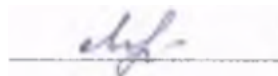
**«отлично» / 1 балл** - выставляется студенту, если студент проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

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

**«удовлетворительно» /0,3 балла** - выставляется студенту, если студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа.

**«неудовлетворительно»/0 баллов** - выставляется студенту, если студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по теме.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 5**  
**Комплект заданий для выполнения контрольной работы №1**

**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**

**Комплект заданий для выполнения контрольной работы**  
**студентами очной формы обучения по дисциплине**  
**«Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса»**  
**Раздел 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации**  
**Контрольная работа №1**

Вариант 1

1. Раскройте суть существующих подходов к трактовке конкуренции.
2. Перечислите признаки рыночной конкуренции.
3. Какова роль конкуренции в экономике?
4. Что понимается под конкурентоспособностью?
5. Какова иерархия понятий конкурентоспособности?
6. Перечислите основные методы анализа конкурентоспособности фирм.
7. Каковы методы определения конкурентоспособности, построенные на базе теории эффективной конкуренции?
8. Что такое матричные методы оценки уровня конкурентоспособности предприятий?
9. Назовите критерии и показатели оценки конкурентоспособности предприятий.
10. На чем основана методика оценки конкурентоспособности предприятий на базе «4P»?

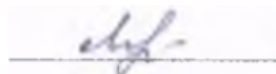
Вариант 2

1. На основе каких показателей производится оценка степени монополизации рынка?
2. Какие типы рынков выделяют по степени концентрации производства в отрасли?
3. Как производится обобщенная оценка интенсивности конкуренции?
4. Как классифицируются конкурентные преимущества по сфере возникновения, методу получения, продолжительности реализации?
5. К какой группе конкурентных преимуществ организации относятся доступ к качественному сырью, финансовая устойчивость функционирования предприятия?
6. Что представляет собой PIMS-анализ?
7. Как характеризуется метод анализа LOTS?
8. Каким образом проводится анализ потенциала конкурентов?
9. Каким образом рассчитывается комплексный показатель конкурентоспособности организации согласно методике И. Максимовой?
10. Опишите методику оценки конкурентоспособности торговой организации на основе метода анализа иерархий. В чем особенность этого метода?

**Критерии оценки:**

- 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

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 6**  
**Комплект заданий для выполнения контрольной работы №2**

**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**

**Комплект заданий для выполнения контрольной работы**  
**студентами очной формы обучения по дисциплине**  
**«Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса»**

**Раздел 2. «Механизмы формирования конкурентоспособности»**

**Контрольная работа №2**

Вариант 1

1. Что представляет собой эластичный и неэластичный спрос?
2. Чем ниже цена товара-заменителя, чем меньше стоимость переориентации на заменитель и выше качество товара-заменителя, тем слабее давление конкурентных сил со стороны заменителей. Верно ли это утверждение?
3. Чем меньше величина индекса Герфиндаля–Хиршмана, тем больше значение конкурентной концентрации на рынке. Верно ли это утверждение?
4. В чем состоит суть стратегического управления предприятием, какова главная цель стратегического управления?
5. Проведите структурированный анализ различных определений стратегии. Выявите общие и существенные различия в определениях. Сформулируйте свое определение.
6. Какую роль играет стратегия в деятельности предприятия?
7. Какие задачи решает определение миссии предприятия?
8. Чем стратегия предприятия отличается от политики?
9. Какие характеристики должны иметь благоприятные для использования стратегии концентрации сегменты рынка?
10. Охарактеризуйте виолентную стратегию организации. Приведите примеры отечественных и зарубежных компаний, которые реализуют виолентную стратегию.

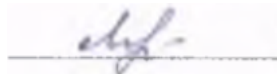
Вариант 2

1. Какие типы отраслевой структуры выделяются при классификации отраслей по количеству продавцов и степени дифференциации товара?
2. Назовите методы выявления предприятий-конкурентов.
3. Какие группы факторов выделены в модели М. Портера?
4. Что понимается под стратегией конкуренции?
5. Какие этапы выделяют в процессе формирования стратегии конкуренции?
6. Назовите преимущества стратегического управления конкурентоспособностью.
7. К какому типу системы стратегического управления относится система ,в которой хорошо развиты механизмы поиска и использования возможностей внешней среды?
8. Каковы цели и задачи управления конкурентоспособностью предприятия?
9. Что представляет собой комплексный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия?
10. Что означает маркетинговая ориентация деятельности предприятия?

**Критерии оценки:**

- 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

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина



**Приложение 7**

**Вопросы для собеседования**  
**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**

**Вопросы для собеседования**  
**по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса»**  
**(Темы 1,2)**

**Раздел I. Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации**

**Тема 1. Основы теории конкуренции**

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. Определить влияние факторов, представленных в модели М. Портера, на процесс формирования конкурентных преимуществ конкретного предприятия. Результаты свести в таблицу. Сделать выводы.

**Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ**

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.

**Критерии оценки:**

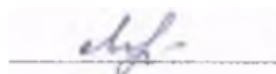
**«отлично» / 1 балл** - выставляется студенту, если студент свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы, проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности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

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

**«удовлетворительно» /0,3 балла** - выставляется студенту, если студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, может ответить лишь на некоторые вопросы темы, уровень знаний и сформированности компетенций невысокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**«неудовлетворительно»/0 баллов** - выставляется студенту, если студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 8**

**Комплект творческих заданий**  
**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**  
**Комплект творческих заданий по дисциплине**  
**«Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса»**  
**(Темы 4-6)**

**Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации**

*Творческое задание.* Выберите несколько конкурентов-организаций торговли в вашем городе. Выберите 2–4 способа оценки конкурентоспособности организации. Определите необходимые показатели. Проведите сбор информации, ее анализ. Проведите оценку конкурентоспособности выбранных торговых организаций. Сделайте выводы.

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

**Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов.**

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

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

*Творческое задание.* Используя компенсационные (компенсаторные) и не компенсационные (не компенсаторные) правила решения, рассмотрите возможные модели потребительского выбора. Для выполнения задания используйте товар: шариковые ручки, сотовые телефоны, часы. После выбора исходного товара, подлежащего анализу, сформируйте единый список атрибутов для выбранного товара и оцените уровень присутствия (реализованности) атрибутов в выбранных образцах товара. Далее проведите формализованный анализ полученных данных на основе рассмотренных правил решения. Оцените, какой из вариантов моделей потребительского выбора наиболее правильно отражает реальное поведение покупателя.

*Творческое задание.* Предложите наиболее полный перечень признаков сегментации потребителей, которые целесообразно учитывать при разработке стратегии конкуренции следующим организациям: а) фабрике игрушек; б) производителю сухих завтраков; в) производителю обуви; г) туристическому агентству; д) производителю стирального порошка.

*Творческое задание.* 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.

**Критерии оценки:**

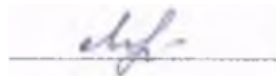
**2 балла** - выставляется студенту, если задание выполнено в полном объеме, студент показал глубокое знание предмета; стиль изложения грамотный; сделаны обоснованные выводы

**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.

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 9**  
**Перечень тем рефератов**

**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**  
**Темы рефератов**  
**по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса»**  
**(Темы 2,4,6)**

**Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ**

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 4. Методы оценки конкурентоспособности организации**

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 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий**

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.

**Критерии оценки:**

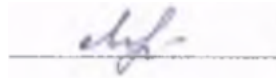
**1 балл** – выставляется студенту, если тема раскрыта полностью, студент показал глубокое знание предмета; стиль изложения грамотный; список источников содержит рекомендованную литературу, периодические издания, интернет-источники

**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

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**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**

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

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

**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 промышленные предприятия (по количеству игроков), директорами которых являются игроки. Деятельность каждого из предприятий связана с использованием воды 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 8 предприятиях — 16 у.е.;
- при 10 предприятиях — 20 у.е.;
- при 12 предприятиях — 24 у.е.;
- при 14 предприятиях — 28 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 производственных 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. уменьшайся 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 8 предприятиях на 12 у.е.;
- при 10 предприятиях на 16 у.е.;
- при 12 предприятиях на 20 у.е.;
- при 14 предприятиях на 24 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 завершённой:
  - 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.

**Критерии оценки:**

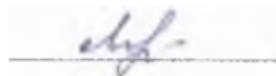
**2 балл** – даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были 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»

Составитель, к.э.н, доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 11**  
**Перечень вопросов для подготовки к экзамену**

**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**

**Вопросы для подготовки к экзамену**  
**по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятий ресторанно-**  
**гостиничного бизнеса»**  
**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»**  
**направленность (профиль) программы «Менеджмент на предприятиях**  
**ресторанно-гостиничного бизнеса»**

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, эксплерентная.
67. Сущность и предназначение стратегического управления конкурентоспособностью.
68. Технико-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 НИИ.

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 НИИ 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 варианты 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 состава	0,17		4,1	4,5		
Упаковка	0,15		3,8	3,6		
Объем фасовки	0,11		4,2	4,4		
Всего	1,00				QKЧ =	

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	A
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	В
Салат «Оливье» (с куриной грудкой)	146	4,10112360	90,78651687	В
Куриный рулет	135	3,79213483	94,57865170	В
Салат с куриной печенью	92	2,58426966	97,16292136	С
Салат «Неаполь»	54	1,51685393	98,67977529	С
Салат «Морское чудо»	47	1,32022472	100	С
Итого по группе	3560	100	100	х

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

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-конференций, конгрессов, деловых встреч; 6. хорошая репутация гостиничного комплекса; 7. удобное расположение гостиницы и ресторанов; 8. достаточный опыт ведения бизнеса.	1. увеличение числа квалифицированных специалистов со знанием иностранных языков; 2. развитие информационных технологий в ресторанно-гостиничном бизнесе; 3. появление новых и постоянных клиентов; 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 (T)
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 количество 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 отличии 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 лучшем);</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:

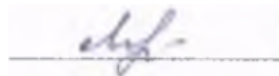
№ предприятия	Объем продаж в сопоставимых ценах, тыс. руб.	
	Базовый период	Отчетный период
1	2000	2500
2	3000	2200
3	2000	1800
4	500	400
5	100	250

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?

Составитель, к.э.н., доцент



И.Ю. Лопатина

**Приложение 12****Образец оформления экзаменационного билета, вводится с 2018-2019 уч. года**

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.	Методики оценки конкурентоспособности на основе комплексного показателя.	ПК-3, ПК-9
2.	Анализ конкурентоспособности преимущества по Ж.-Ж. Ламбену.	ПК-3, ПК-9
3.	Практическое задание.	ПК-3, ПК-9

Практическое задание:

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.

Преподаватель, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

И.Ю. Лопатина

(подпись)

Зав.кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

И.В. Балашова

(подпись)

Утверждено на заседании кафедры от \_\_\_\_\_, протокол №2 \_\_\_\_\_

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Фонд оценочных средств 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

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

Заведующий кафедрой

И.В. Балашова

И.В. Балашова

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

Зав. кафедрой

И.В. Балашова

И.В. Балашова