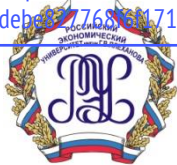



Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 09.09.2024 14:34:00  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdeb91768011710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199



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 организации»*

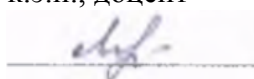
### Кафедра экономики и управления

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

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

### Б1.В.09 УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

для студентов 2020 года приема  
Направление подготовки 38.03.02  
Менеджмент  
Направленность (профиль) программы  
«Менеджмент организации»

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

Краснодар  
2019 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ РАЗРАБОТКИ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ.....</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 ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ 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) ОПЫ- ТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМ- ПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....</b>	<b>10</b>
<b>7. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИ- ВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>	<b>10</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ:</b>	
1. Комплект тестовых заданий для входного контроля.....	14
2. Комплект тестовых заданий по разделу 1 «Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации».....	20
3. Комплект тестовых заданий по разделу 2 «Механизмы формирования конкурентоспособности».....	29
4. Перечень заданий для анализа ситуационных задач.....	38
5. Комплект заданий для выполнения контрольной работы №1.....	45
6. Комплект заданий для выполнения контрольной работы №2.....	46
7. Вопросы для собеседования.....	48
8. Комплект творческих заданий.....	49
9. Перечень тем рефератов.....	51
10. Деловая игра.....	53
11. Перечень вопросов для подготовки к экзамену.....	55
12. Образец оформления экзаменационного билета.....	66
Лист регистрации изменений (актуализации).....	67

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценочные материалы по учебной дисциплине Б1.В.09 «Управление конкурентоспособностью организации» являются неотъемлемой частью нормативно-методического обеспечения системы оценки знаний и уровня сформированности компетенций студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) программы «Менеджмент организации» и обеспечивают качество образовательного процесса.

Оценочные материалы входят в состав ОПОП ВО, представляют собой совокупность контролирующих материалов, предназначенных для измерения уровня достижения студентами установленных результатов обучения, указанных в рабочей программе учебной дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации».

Оценочные материалы используются 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 материалов по учебной дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» соответствуют образовательным технологиям, представленным в рабочей программе учебной дисциплины, в Календарно-тематическом плане учебной дисциплины.

## 2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Целью разработки фонда оценочных материалов по учебной дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» является установление соответствия знаний и уровня сформированности компетенций студента на данном этапе обучения требованиям рабочей программы учебной дисциплины.

Задачи, решаемые при помощи фонда оценочных материалов 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 организации» 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 ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

Оценочные материалы по учебной дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» 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):

Контролируемые разделы, темы дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства		
		тестовые задания, кол-во	другие оценочные средства	
			вид	кол-во (ком- плект, пе- речень)
<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, задания для анализа ситуационных задач	2
Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ	ПК-3, ПК-9	-	Вопросы для собеседования, тематика рефератов, задания для анализа ситуационных задач	3
Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации	ПК-3, ПК-9	-	Задания для анализа ситуационных задач, тематика рефератов	2
Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности организации	ПК-3, ПК-9	40	Тематика рефератов, тест по разделу 1, контрольная работа, творческие задания, задания для анализа ситуационных задач	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 организации	ПК-3, ПК-9	40	Тест по разделу 2, контрольная работа, задания для анализа ситуационных задач	3

<b>Промежуточная аттестация</b>	ПК-3, ПК-9	-	Вопросы к экзамену	1
			Практические задания к экзамену	1
<b>Всего</b>	<b>ПК-3, ПК-9</b>	<b>110</b>	<b>9</b>	<b>22</b>

Оценка «Неудовлетворительно» ставится 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 материалов 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, задания для анализа ситуационных задач), выполнения самостоятельной работы (тематика рефератов), вопросы к экзамену, тестовых заданий.

## **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

<b>100-балльная система оценки</b>	<b>Традиционная четырехбалльная система оценки</b>	<b>Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)</b>	<b>Критерии оценивания</b>
85-100 баллов	«отлично»	ПК-3	<b>Знает верно в полном объеме:</b> методологические и теоретические основы анализа конкурентной среды на рынке;

			<p>основы разработки эффективных конкурентных стратегий на рынке</p> <p><b>Уметь верно в полном объеме:</b> оценивать принимаемые стратегические решения с точки зрения их влияния на создание компетенций и ценности компаний; обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия и способов ее реализации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию корпоративных стратегий; моделировать бизнес-процессы и разрабатывать продуктовые стратегии</p> <p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> методами анализа конкурентной среды рынка; методами анализа конкурентоспособности; приемами разработки современных конкурентных стратегий</p>
		ПК-9	<p><b>Знает верно в полном объеме:</b> сущность, содержание, цели, принципы и функции диагностики конкурентной среды; основы анализа конкурентоспособности предприятия</p> <p><b>Умеет верно в полном объеме:</b> разрабатывать профессиональные рекомендации по выявлению приоритетных конкурентов и выбору направлений конкурентной борьбы</p> <p><b>Владеет верно в полном объеме:</b> методами анализа конкурентной среды рынка; различными методиками оценки конкурентоспособности организаций; 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; основы разработки эффективных конкурентных стратегий на рынке</p> <p><b>Уметь с незначительными замечаниями:</b> оценивать принимаемые стратегические решения с точки зрения их влияния на создание компетенций и ценности компаний; обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия и способов ее реализации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию корпоративных стратегий; моделировать бизнес-процессы и разрабатывать продуктовые стратегии</p>

			<p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> методами анализа конкурентной среды рынка; 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</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> разрабатывать профессиональные рекомендации по выявлению приоритетных конкурентов и выбору направлений конкурентной борьбы</p> <p><b>Владеет с незначительными замечаниями:</b> методами анализа конкурентной среды рынка; различными методиками оценки конкурентоспособности организаций; навыками моделирования бизнес-процессов и разработки продуктовых стратегий.</p>
50-69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-3	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> методологические и теоретические основы анализа конкурентной среды на рынке; основы разработки эффективных конкурентных стратегий на рынке</p> <p><b>Уметь на базовом уровне, с ошибками:</b> оценивать принимаемые стратегические решения с точки зрения их влияния на создание компетенций и ценности компаний; обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия и способов ее реализации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; 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; 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</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с</b></p>



			<p><b>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; различными методиками оценки конкурентоспособности организаций; 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; основы разработки эффективных конкурентных стратегий на рынке</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> оценивать принимаемые стратегические решения с точки зрения их влияния на создание компетенций и ценности компаний; обосновывать решения в сфере выбора конкурентной стратегии предприятия и способов ее реализации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; 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; методами анализа конкурентоспособности; приемами разработки современных конкурентных стратегий</p>
		ПК-9	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> сущность, содержание, цели, принципы и функции диагностики конкурентной среды; основы анализа конкурентоспособности предприятия</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; различными методиками оценки конкурентоспособности организаций; навыками моделирования бизнес-процессов и разработки продуктовых стратегий.</p>

## **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 2-11.

### **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 12).

## **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 6).

Таблица 6

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), Приложение 2-3)	Экспертный, электронный
2. Анализ ситуационных задач	Проблемное задание, в котором студенту предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную экономическую, социальную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. 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.	Ситуация, задание для решения проблемы (Приложение 4)	экспертный
3. Контрольная работа	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, све-	Задания для контрольной работы (Приложения 5,6)	экспертный

	дений, 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.		
4. Вопросы для собеседования	Средство контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя со студентами	Перечень вопросов для собеседования (Приложение 7)	экспертный
5. Творческие задания	Выполнение творческих заданий придает смысл обучению и способствует практическому использованию полученных знаний. Творческое задание содержит большой или меньший элемент неизвестности, и имеют, как правило, несколько подходов. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, сообучения, общения всех участников включая преподавателя. 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.	Перечень творческих заданий (Приложение 8)	экспертный
6. Курсовая работа	Задачи: -репродуктивного уровня, позволяющие изучать научную, учебную, нормативную и другую литературу. Отбор необходимого материала; формирование выводов и разработка конкретных рекомендаций по решению поставленной цели и задачи; проведение практических исследований по данной теме; -реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей.	Комплект разноуровневых заданий (Приложение 9)	экспертный
7. Реферат	Средство, позволяющее оценить умение студента письменно и устно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием кон-	Перечень тематики рефератов (Приложение 10)	экспертный

	цепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины.		
8. 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); 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).	Задание для проведения деловой игры (Приложение 11)	экспертный
9. 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 12)	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;
- 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 относятся:

- 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:**

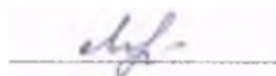
«отлично» - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 85 – 100%;

«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 организации»**  
**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 а, г, д;
- ж) верны ответы а, д.

**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, д*;
- ж) верны ответы *а, 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:**

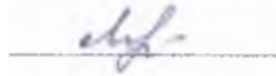
**«отлично» / 1 балл** - выставляется студенту, если наблюдается от 100 до 90% правильно выполненных заданий;

**«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 организации»**

**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, г, 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, г, 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 профессио-	Г. Разнообразие моделей / видов продукции

нальным навыкам	
-----------------	--

- 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. Ефериной 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) четкое 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 предложений 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 аккумуляции большей массы прибыли, расплывенной 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:**

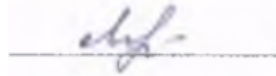
**«отлично» / 1 балл** - выставляется студенту, если наблюдается от 100 до 90% правильно выполненных заданий;

**«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

## 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 организации»  
(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 по-



литики 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	33420,0
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 товарооборот 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 «Мясо-молпром»	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 «Стартак»	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:**

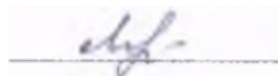
**«отлично» / 1 балл** - выставляется студенту, если студент проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**«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 организации»**  
**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 «4Р»?

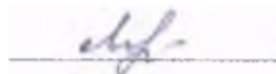
Вариант 2

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 организации»**

**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.

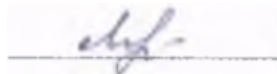
Вариант 2

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 организации»**  
**(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:**

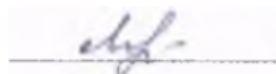
**«отлично» / 1 балл** - выставляется студенту, если студент свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы, проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности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

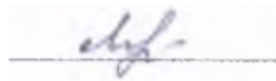
**2 балла** - выставляется студенту, если задание выполнено в полном объеме, студент показал глубокое знание предмета; стиль изложения грамотный; сделаны обоснованные выводы

**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 организации»**  
**(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 3. Анализ конкурентоспособности организации**

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

**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:

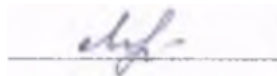
**1 балл** – выставляется студенту, если тема раскрыта полностью, студент показал глубокое знание предмета; стиль изложения грамотный; список источников содержит рекомендованную литературу, периодические издания, интернет-источники

**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 организации»  
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 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), директора которых являются игроками. 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. уменьшается на 1 у.е.).

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

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

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

- при 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:**

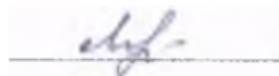
**2 балла** – даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены практические задачи; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были 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 организации»**  
**для студентов 4 курса**  
**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»**  
**направленность (профиль) программы «Менеджмент организации»**

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 «4Р».
41. Анализ потенциала конкурентов.
42. Факторы конкурентоспособности предприятия.
43. Методики оценки конкурентоспособности на основе комплексного показателя.
44. Методики оценки конкурентоспособности, основанные на матричных методах.
45. Оценка конкурентоспособности, основанная на теории эффективной конкуренции.
46. Изучение потребителей как механизм совершенствования конкурентоспособности.
47. Исследование конъюнктуры рынка.
48. Факторы, влияющие на поведение потребителей.
49. Распределение частей рынка между конкурентами и интенсивность конкуренции
50. Агрегированные факторы, определяющие интенсивность конкуренции
51. Индекс концентрации: понятие, расчет.
52. Индекс Херфиндаля-Хиршман: понятие, расчет.
53. Коэффициент Лернера: применение, расчет.
54. Построение конкурентной карты рынка.
55. Типовые стратегические положения предприятия.
56. Исследование конкуренции на рынке.
57. Методы сбора информации о конкурентах.
58. Конкурентная разведка. Бенчмаркинг.
59. Идентификация и ранжирование конкурентов.
60. Рыночный лидер, претендент, последователь, организация, нашедшая рыночную нишу: характеристики, стратегии.
61. Основные направления работы с конкурентами.
62. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии.
63. Стратегия низких издержек: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
64. Стратегия лидерства в нише: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
65. Стратегия дифференциации продукции: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
66. Стратегии конкурентной борьбы: виолентная, коммутантная, пациентная, эксплентная.
67. Сущность и предназначение стратегического управления конкурентоспособностью.
68. Техничко-технологическое направление обеспечения конкурентоспособности организации.
69. Организационно-управленческое и ресурсное направление повышения конкурентоспособности предприятия.
70. Стратегия радикальных инноваций.
71. Коммуникационные стратегии как элемент предпринимательского успеха.
72. Маркетинговое направление повышения конкурентоспособности организации: внедрение управления ассортиментом, мерчендайзинга, повышение уровня сервиса.

### Практические задания к экзамену



1. На рынке некоторого товара действуют 14 фирм. Доля фирмы 1 составляет 15%, фирмы 2 – 10%, фирм 3, 4, 5, 6 – по 8%, фирм 7, 8, 9, 10, 11 – по 6%, фирм – 12, 13 – по 5%, фирмы 14 – 3%. Рассчитать индекс Херфиндаля-Хиршмана для этих 14 фирм. Если фирмы 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 вольфрамового концентрата на территории РФ (по объему продукции) приведены в таблице. Определить уровни концентрации по показателям CR3, CR5 и НИИ.

Хозяйствующий субъект	2018 г., доля, %	2019 г., доля, %
компания «АИР»	17,48%	1,94%
Лермонтовский ГОК	30,74%	30,92%
ЗАО "Новоорловский ГОК"	14,60%	23,32%
ЗАО "Закаменск"	2,21%	0,28%
ООО "Старательская артель "Кварц"	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	Химическая	Электротехническая
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 российском рынке конкурируют четыре крупных производителей алмазов: «АЛРОСА», «ПО Кристалл», «Полус», «Якуталмаз». 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 возмож-

ных 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. Объемы продаж организаций отрасли равны соответственно 40, 30, 10, 20, 50, 70.

- 1). Определите долю концентрации.
- 2). Определите индекс Херфиндела-Хиршмана.

11. В таблице представлены объемы товарного предложения некоторой продукции на рынке Нижегородской области.

Товарное предложение некоторой продукции на рынке Нижегородской области

Производители	Объем товарного предложения, млн. руб
Производитель 1	3944
Производитель 2	15502
Производитель 3	2233
Производитель 4	906
Производитель 5	3766
Оптовые продавцы аналогичных товаров иностранных производителей	3062,1
Отечественные продавцы аналогичных товаров иностранных производителей из других регионов	6856

Определите доли предприятий и проведите оценку состояния конкурентной среды.

12. Предприятие специализируется на производстве садово-огородного инвентаря. В таблице представлены объем реализации продукции за два года, доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции.

Исходные данные для расчета конкурентоспособности

Наименование продукции	Объем реализации, тыс. руб		Доля рынка 2018 г, %	
	2017 г	2018 г	Предприятие	Конкурент
Соковыжималка СВАСА-308	2900	2500	34	17
Тележка двухколесная	590	649	33	21
Ящик овощной складной	90	130	5	7
Садово-огородный инвентарь ассортимента	280	448	15	10
Газонокосилки малогабаритные	1850	2405	11	9
Запчасти к отечественным мотоблокам	580	348	40	18

Лестница-стремянка ЛС-3	980	686	16	16
Опрыскиватели	900	40	2	2

Определите:

- темпы роста рынка по каждому виду продукции;
- относительные доли рынка, занимаемые предприятием на рынке по каждому виду продукции.

13. Предприятие специализируется на производстве садово-огородного инвентаря. В таблице представлены объем реализации продукции за два года, доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции.

Исходные данные для расчета конкурентоспособности

Наименование продукции	Объем реализации, тыс. руб		Доля рынка 2018 г, %	
	2017 г	2018 г	Предприятие	Конкурент
Соковыжималка СВАСА-308	2900	2500	34	17
Тележка двухколесная	590	649	33	21
Ящик овощной складной	90	130	5	7
Садово-огородный инвентарь в ассортименте	280	448	15	10
Газонокосилки малогабаритные	1850	2405	11	9
Запчасти к отечественным мотоблокам	580	348	40	18
Лестница-стремянка ЛС-3	980	686	16	16
Опрыскиватели	900	40	2	2

Определите: долю каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия за 2018 год. Постройте матрицу БКГ и сформируйте товарную стратегию для каждого вида продукции предприятия на основе анализа матрицы БКГ.

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

- а) спортивных велосипедов;
- б) коллекционных кукол;
- в) надувных лодок;
- г) хлебобулочных изделий;
- д) спичек.

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.

15. Используя результаты опроса потребителей относительно значимости для них факторов качества сметаны, потребительской оценки качества сметаны торговых марок «Вкусно» и «Коровка» по этим факторам, а также текущие цены на эту продукцию, оцените уровень конкурентоспособности сметаны торговой марки «Вкусно» относительно названного соперника. Основные и варианты данные, так же шаблон таблицы решения представлены в таблицах – 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	
			«Вкусно»	«Коровка»	$n_i$	$m_i n_i$
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				ОКАЧ =	

16. Оцените конкурентные преимущества офисной мебели, выпускаемой тремя предприятиями (выявите лидера). В таблице приведен перечень параметров изделий, оказывающих влияние на спрос, а также значимость (важность) каждого параметра для потребителей. Кроме того, в таблице приведена балльная оценка (по десятибалльной шкале) трех конкурирующих товаров по результатам экспертизы.

## Исходные данные

№	Параметры товара	Важность параметра для потребителя	Оценка параметра в баллах		
			1	2	3
1	Качество исходного материала	0,20	8	9	6
2	Качество материала покрытия	0,07	7	8	5
3	Качество фурнитуры	0,12	10	5	6
4	Дизайн	0,23	10	8	7
5	Качество отделки	0,10	5	6	8
6	Цвет	0,06	10	10	5
7	Наличие влагонепроницаемого слоя	0,22	10	3	-
		1,0	60	49	37

17. Определите вид конкуренции на основе данных о натуральном и стоимостном объеме продаж по предприятию ООО «Стройся» и его конкурентам на определенном сегменте рынка. Данный расчет можно производить в форме таблицы.

## Характеристика конкурентов на сегменте рынка

Производитель	Объем продаж, тыс. тонн	Доля, %	Объем продаж, млн. руб	Доля, %
ООО Стройся	24,69		4800,50	
Конкурент 1	15,00		2400,00	
Конкурент 2	30,00		5200,00	
Конкурент 3	10,50		1800,00	
Итого				
Индекс рынка				
Вид конкуренции				

18. Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом из них объем продаж в прошлом году составил 54 млн шт. при емкости рынка в данном сегменте 1 980 млн шт. Предполагается, что в следующем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 3 %, доля фирмы – на 5 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 4 %, объем продаж – 75 млн шт. Предполагается, что емкость рынка возрастает на 11 %, при этом доля фирмы в этом сегменте увеличивается до 8 %. В третьем сегменте емкость рынка составляет 45 млн шт., доля 38 фирмы – 0,12. Изменений емкости рынка не предвидится, объем продаж фирмы сократится на 1 млн шт. Определите объем продаж фирмы в настоящем году при вышеуказанных условиях.

19. 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.

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.

20. На рынке торговли непродовольственными товарами города в сегменте крупных магазинов с универсальным ассортиментом действуют 4 универсама. Используя данные таблицы, оцените долю рынка, контролируемую каждым универсамом, 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?

Реализация товаров крупными универсамами города

Наименование универсама	Базисный период		Отчетный период	
	Розничный товарооборот, млн. руб.	Доля рынка, %	Розничный товарооборот, млн. руб.	Доля рынка, %
ЦУМ	40810		43924	
«Омега»	41421		42250	

«Беларусь»	50830		54346	
«Гостиный двор»	41587		42486	

21. Предприятие по производству молочных продуктов АО «Краснодарский» более 10 лет действует на рынке города Краснодара. Емкость данного рынка составляет около 150 тыс. тонн в год. Объем продаж предприятия составляет 50 тыс. тонн в год, из которых 75 % реализуется на местном рынке. Доля АО «Краснодарский» на местном рынке составляет .... %

22. Потребление рыбопродуктов в центральных областях России на 20 % ниже, чем на Дальнем Востоке. Рассчитайте ёмкость рынка данной продукции Владивостока, если годовая ёмкость рынка Смоленска составляет 18 млн. кг. Численность населения данных городов 700 тыс. и 400 тыс. жителей соответственно.

23. Предприятие по производству хлебобулочных изделий ОАО «Сочинский» более 8 лет действует на рынке. Емкость данного рынка составляет около 100 тыс. тонн в год. Объем продаж предприятия составляет 45 тыс. тонн в год. На местном рынке предприятие реализует 90 %, поэтому, освоив местный рынок, предприятие постоянно ищет новые рынки сбыта своей продукции. Доля ОАО «Сочинский» на местном рынке составляет ..... %.

24. Шоколадные конфеты «Godiva» продаются эксклюзивно – только в фирменных или франчайзинговых магазинах. Компания желает сохранить позиционирование конфет "Godiva" как предмет роскоши. Как можно изменить стратегию сбыта, чтобы расширить долю рынка этой торговой марки?

25. X5 Retail Group вышла в Кировскую область: в региональном центре группа открыла гипермаркет «Карусель» площадью 7 тыс. кв. м. Инвестиции в проект аналитики оценивают примерно в \$8 млн, отмечая, что в условиях насыщенности кировского рынка супермаркетами и магазинами формата «у дома» «Карусель» может консолидировать покупателей выходного дня, если локация обеспечит интенсивный трафик. Какую стратегию роста использовала данная компания и как она может противостоять конкуренции развитых местных торговых сетей? Разработайте Ваши предложения.

26. Яблочный сок «Тонус» конкурирует с такими напитками как квас «Никола», пиво «Балтика», яблочный сок «Моя семья», минеральная вода «Волжанка», лимонад «Буратино», персиковый сок «Моя семья», морковный сок «Красавчик». Какие виды конкуренции между данными товарами?

27. Жители небольшого города получают медицинские услуги в трех городских поликлиниках, рыночная доля которых 28 %, 24 %, 20 %, и в двух частных клиниках, рыночные доли которых 15 % и 13 % соответственно. Определите состояние конкуренции на рынке медицинских услуг данного города с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана.

28. В таблице представлены данные о долях, занимаемых торговыми марками минеральной воды на региональном рынке. Определите индекс концентрации.

Торговая марка	Доля рынка
«Волжанка»	55%
«Нарзан»	10%
«Боржоми»	8%

«Aqua Minerale»	7%
«Воп Aqua»	7%
«Святой Источник»	4%
«Perrie»	2%
«Aqua Line»	2%
«Water Blue»	2%
Прочие	3%

29. В городе работают шесть крупных компаний по продаже книг. В «Книгомире» среднемесячные объёмы продаж составляют 18 000 книг, в «Литере» – 12 000 книг, в «Книжкином доме» – 5 000 книг, в «Парте» – 4500 книг, в «Книги от А до Я» – 4000 книг, в «Центральном доме книги» – 3500 книг. Найти рыночную долю каждой компании и степень конкуренции между ними.

30. Парикмахерский салон «Аленький цветочек» только год работает на рынке. Салон работает исключительно на профессиональной косметике. Конкурентами компании являются парикмахерские «Анастасия», «Ваш стиль», «Каприз», «Шедевр». Какова привлекательность рынка по модели М. Портера?

31. Отмечено, что жители городов стали больше бодрствовать в ночное время. Какое влияние на рынок оказывает эта тенденция? Назовите максимальное количество изменений, которые могут произойти на рынках товаров и услуг и должны быть учтены производителем и продавцом.

32. Сравните конкурентоспособность услуг мобильной связи, приняв за эталон параметры услуг компании «Мегафон» как лидера рынка.

	Мегафон	GSM	Life
Плата за подключение на 30 дней, руб.	240	150	250
Исходящий местный вызов, руб.	3,5	1,0	1,2
Исходящий вызов по России, руб.	3,5	5,7	5,5
Передача SMS, руб.	1,0	0,5	1,0

33. Сравните параметры хозяйственной деятельности филиалов известных страховых компаний, работающих на рынке города N. Рассчитайте уровень их конкурентоспособности относительно лидера страхового рынка.

Параметры деятельности	$\alpha_i$	Росгосстрах	Альфастрахование	Региональная СК	РОСНО
Рыночная доля компании	10	32%	3%	17%	5%
Рост объемов услуг в 2019 г.	7	4%	6%	3%	4%
Поступление страховых взносов, тыс. руб.	7	1973,9	461,4	1032,3	321,9
Объем премиальных выплат в 2019 г.	5	823,5	213,6	537,3	-

34. По данным, приведённым в таблице, определите рыночную долю компаний, реализующих бытовые вентиляторы на рынке Нижегородской области. Рассчитайте уровень концентрации компаний-производителей с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана.

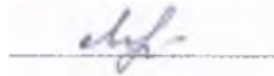
Марка вентилятора	Объём сбыта, тыс. шт.
-------------------	-----------------------

1. Elenberg	39,5
2. DeLonghi	30,5
3. Whirlpool	30,0
4. Beko	13,6
5. Cameron	11,4
6. Technic	5,0
7. Ветерок	2,7
8. Сатурн	2,0

35. На региональном рынке присутствует продукция 6 молочных компаний. Среди них торговая марка «Родные просторы» занимает 43 % местного рынка, «Домик в деревне» – 29 %, «Доярушка» – 15 %. Определите коэффициент относительной концентрации.

36. Каков коэффициент относительной концентрации на рынке мебели N-ской области, если на нём представлена продукция 12 компаний, а лидеры имеют следующие доли: «Мебель-Стиль» занимает 25 % местного рынка, «Мебель Черноземья» – 15 %, «Добрый стиль» – 11 %, «Фабрика комфорта» – 8 %.

Составитель, к.э.н., доцент



И.Ю. Лопатина



**Приложение 12**  
**Образец оформления экзаменационного билета**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образо-  
вания

«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 органи-  
зации»

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_**  
**по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации»**

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

Задача:

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.

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 \_\_\_\_\_

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. ФОС с внесенными дополнениями и изменениями рекомендован 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.

Зав. кафедрой

*И.В. Балашова*

И.В. Балашова