

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 20.09.2024 13:49:41  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5направлен

*Приложение б*  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) Менеджмент 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 и м. Г. В. ПЛЕХАНОВА

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.14 УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ  
ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА И ТУРИЗМА**

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы: Менеджмент  
на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма**

**Уровень высшего образования: Бакалавриат**

Год начала подготовки 2021

Краснодар – 2021 г.

**Составитель:**

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова

И.Ю. Лопатина

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры экономики и управления

протокол № 6 от « 28 » января 2021 г.

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА И ТУРИЗМА»

#### ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
<b>ПК-2 Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания</b>	ПК-2.3 Определение форм и методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) предприятия питания	ПК-2.3. 3-1. Знает методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) предприятий питания ПК-2.3. У-1. Умеет владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания	Тема 1. Основы теории конкуренции. Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Тема 3. Анализ конкурентоспособности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма. Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма. Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов. Тема 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий. Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма
<b>ПК-2 Контроль и оценка эффективности деятельности департаментов (служб, отделов) предприятия питания</b>	ПК-3.3 Определение форм и методов контроля бизнес-процессов департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса	ПК-3.3. 3-1. Знает принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса ПК-3.3. У-1. Умеет владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения	Тема 1. Основы теории конкуренции. Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Тема 3. Анализ конкурентоспособности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма. Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма. Тема 5. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов. Тема 6. Сущность и основные типы конкурентных стратегий. Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма

# МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях Вопросы для проведения групповой дискуссии

### Тема 1. Основы теории конкуренции

**Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3**

#### Тема 1. Основы теории конкуренции

1. Роль конкуренции в экономике.
2. Факторы, определяющие интенсивность конкуренции на рынке.
3. Показатели оценки степени монополизации рынка.
4. Типы рынков по степени концентрации производства в отрасли.
5. Влияние факторов, представленных в модели М. Портера, на процесс формирования конкурентных преимуществ конкретного предприятия.

### Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации

**Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3**

1. Методы анализа конкурентоспособности организации.
2. Особенность анализа конкурентных преимуществ по Ж.-Ж. Ламбену.
3. Использование матрицы БКГ как инструмента стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений.
4. Целей использования матрицы GE (Дженерал электрик)?
5. Содержание SWOT-анализа; PEST-анализа.
6. Методики оценки конкурентоспособности, основанные на матричных методах.
7. Методики оценки конкурентоспособности на основе комплексного показателя.

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

**Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3**

1. Понятие и направление исследования конъюнктуры рынка. Определение емкости рынка. Насыщение рынка и доля рынка.
2. Стили поведения потребителей. Факторы, влияющие на поведение потребителей. Процесс принятия решения о покупке.
3. Сегментирование потребительского рынка. Выбор целевого рынка.
4. Идентификация и ранжирование конкурентов.
5. Рыночный лидер: характеристика, стратегии.
6. Рыночный претендент: характеристика, стратегии.
7. Рыночный последователь: характеристика, стратегии.
8. Организация, нашедшая рыночную нишу: характеристика, стратегии.
9. Конкурентная разведка. Бенчмаркинг.

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

**Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3**

1. Место конкурентной стратегии в общей стратегии предприятия.
2. Основные принципы и подходы к формированию конкурентной стратегии.
3. Влияние факторов зависит на выбор конкурентной стратегии.
4. Характеристика стратегии низких издержек; стратегии дифференциации; стратегии фокусирования.
5. Преимущества и недостатки стратегии продуктового лидерства; стратегии ценового лидерства; стратегии лидерства в нише. Условия применения названных стратегий.
6. Оценка реакции конкурентов на действия предприятия.

## Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью предприятия ресторанным-гостиничного бизнеса и туризма

### Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3

1. Сущность и предназначение стратегического управления конкурентоспособностью.
2. Цели и задачи стратегического управления конкурентоспособностью.
2. Преимущества стратегического управления.
3. Типы систем стратегического управления.
4. Основные принципы стратегического управления конкурентоспособностью.
5. Основные функции, реализуемые в системе управления конкурентоспособностью предприятия.
6. Механизм управления потенциалом конкурентоспособности.

**3 балла** - выставляется студенту, если он свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы; активно выражает свое мнение, аргументирует свою позицию, логично выстраивает высказывание своей позиции;

**2 балла** - выставляется студенту, если допускаются отдельные ошибки, но ответ достаточно полный; участвует в обсуждении большинства вопросов дискуссии;

**1 балл** - выставляется студенту, если он может ответить лишь на некоторые вопросы темы; участвует в обсуждении некоторых вопросов дискуссии;

**0 баллов** - выставляется студенту, если он не усвоил тему, отсутствует ориентация в материале; не принимает участия в групповой дискуссии.

### Задания для текущего контроля

#### Контрольная работа

#### Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности предприятия ресторанным-гостиничного бизнеса и туризма

### Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3

#### Вариант 1

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

#### Вариант 2

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

#### Критерии оценки:

**3 баллов** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 85 – 100%;

**2 балла** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 70 – 84%;

**1 балл** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 50 – 69%;

**0 баллов** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

## Задания для анализа кейсов (ситуаций)

### Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ

#### Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3

#### Задание 1.

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

#### Исходные данные

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

#### Задание 2.

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

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

#### Задание 3.

В ресторане «Старый Колодец» для привлечения клиентов была внедрена инновационная технология - видеомэппинг (проекционный дизайн). Проекционный дизайн - это новинка для ресторанов,

кафе, клубов и банкетных залов; удивительно простое и эффективное решения для создания незабываемой атмосферы в заведении. К какому типу конкурентных преимуществ относится применение видеомэппинга?

### Тема 3. Анализ конкурентоспособности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма

**Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3**

#### Задание 1.

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

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. предприятие 14 лет на рынке;</li> <li>2. хороший имидж гостиницы и ресторанов;</li> <li>3. разнообразное меню в ресторане;</li> <li>4. высокое качество оказываемых услуг;</li> <li>5. организация и проведение бизнес-конференций, конгрессов, деловых встреч;</li> <li>6. хорошая репутация гостиничного комплекса;</li> <li>7. удобное расположение гостиницы и ресторанов;</li> <li>8. достаточный опыт ведения бизнеса.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. увеличение числа квалифицированных специалистов со знанием иностранных языков;</li> <li>2. развитие информационных технологий в ресторанно-гостиничном бизнесе;</li> <li>3. появление новых и постоянных клиентов;</li> <li>4. развитие рынка гостиничных услуг;</li> <li>5. эффективная реклама;</li> <li>6. рациональное использование финансовых ресурсов гостиничного комплекса.</li> <li>7. система скидок при обслуживании коллективных заездов;</li> </ol>
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. высокая себестоимость гостиничных услуг;</li> <li>2. слабая рекламная компания;</li> <li>3. маркетинговые исследования рынка гостиничных услуг не проводятся;</li> <li>4. ценовой сегмент средний и высокий;</li> <li>5. слабо развита рекламная деятельность и стимулирование продаж;</li> <li>6. не полное использование номерного фонда.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. спад в экономике, политические кризисы;</li> <li>2. усиление позиции конкурентов;</li> <li>3. конкуренция на рынке гостиничных и ресторанных услуг;</li> <li>4. повышение налоговых ставок и энерготарифов;</li> <li>5. рост закупочных цен на товары для гостиницы и продуктов питания для ресторанов;</li> <li>6. изменение предпочтений клиентов;</li> <li>7. ужесточение законодательства;</li> <li>8. рост темпов инфляции;</li> <li>9. снижение платежеспособности клиентов.</li> </ol>

#### Задание 2.

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

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

В каждой группе факторов укажите 5-7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные ре-

зультаты, попробуйте объяснить, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными.

### Задание 3.

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

Факторы и их влияние

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

### Критерии оценки:

**3 балла** - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

**2 балла** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

**1 балл** - студент проявляет определенный уровень знаний, навыков и компетенций, но отвечает недостаточно самостоятельно, допускает неточности, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

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

### Тестовые задания

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

**Индикатор достижения:** ПК-2.3, ПК-3.3

#### 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 *а, г, д*;
- 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, г, д.

### 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 сохраняют 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 технико-технологическому направлению повышения конкурентоспособности торговой организации относится:

а) реинжиниринг бизнес-процессов;

б) использование мерчандайзинга;

в) внедрение прогрессивного торгового оборудования;

г) формирование стратегии.

### **33. Тестовое задание 33:**

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.

### **34. Тестовое задание 34:**

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.

### **35. Тестовое задание 35:**

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 высококласных консультационных услуг;
- г) создание удобств и быстрое обслуживание спешащих покупателей.

### **Критерии оценки:**

**3 балла** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 85 – 100%;

**2 балла** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 70 – 84%;

**1 балл** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 50 – 69%;

**0 баллов** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

## **Задания для творческого рейтинга**

### **Темы эссе**

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

**Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3**

1. Конкурентоспособность продукта. Выбор атрибутов для анализа конкурентоспособности продукта.
2. Система показателей конкурентоспособности продукта: качественные показатели, маркетинговые показатели, экономические показатели.

**Тема 3. Анализ конкурентоспособности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма.**

**Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3**

1. Анализ конкурентоспособности предприятия: анализ текущей рыночной ситуации, изучение приоритетных конкурентов, анализ возможностей проникновения на рынок сбыта.
2. Использование матрицы БКГ (Бостонской консультативной группы) в ходе анализа конкурентоспособности предприятия: за и против.

**Тема 4. Методы оценки конкурентоспособности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма.**

**Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3**

1. Методики оценки конкурентоспособности, основанные на матричных методах – специфика применения.

2. Методики оценки конкурентоспособности на основе комплексного показателя: сравнительный анализ.

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

**Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3**

1. Анализ потенциала конкурентов.
2. Диагностика конкурентной среды рынка: современный взгляд.
3. Изучение потребителей как механизм совершенствования конкурентоспособности.

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

**Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3**

1. Модели разработки конкурентной стратегии предприятия: сравнительный анализ.
2. Проектирование стратегии конкуренции с учетом динамики рынка и рыночной доли предприятия.
3. Условия формирования и конкурентные преимущества базовых стратегий конкуренции.
4. Построение конкурентной карты рынка. Типовые стратегические положения предприятия.

### **Тема 7. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма**

**Индикатор достижения: ПК-2.3, ПК-3.3**

1. Предназначение стратегического управления конкурентоспособностью: современный взгляд.
2. Преимущества стратегического управления.
3. Маркетинговая ориентация деятельности: основные составляющие.
4. Механизм управления потенциалом конкурентоспособности.

#### **Критерии оценки:**

**3 балла** - выставляется студенту, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;

**2 балла** - выставляется студенту, если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, содержание логичное, структурированное, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;

**1 балл** - выставляется студенту, если эссе в целом отражает суть проблемы, но содержание слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное;

**0 баллов** - выставляется студенту, если эссе не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, не содержит авторских умозаключений и не отражает усвоение материала по поставленной проблеме.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **Примерный перечень тем курсовых проектов**

1. Анализ взаимосвязи конкурентоспособности организации ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма
2. и конкурентоспособности национальной экономики.
3. Анализ взаимосвязи конкурентоспособности организации ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма
4. и конкурентоспособности региона, в котором она расположена.
5. Анализ взаимосвязи конкурентоспособности организации ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма



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

### **Шкала оценки защиты курсового проекта**

Оценка курсового проекта производится по следующим критериям:

Форма текущего контроля	Баллы и оценки						
	отлично	хорошо		удовлетворительно		неудовлетворительно	
	85-100	78-84	70-77	60-69	50-59	30-49	0-29

Защита курсового проекта	Студент свободно отвечает на вопросы, показывает глубокое знание темы	Ответ дан на достаточном уровне, допущено до 4-5 фактических ошибок	Допускаются отдельные ошибки, но ответ достаточно полный	Допущено 8 фактических ошибок, уровень достаточно высокий	Может ответить лишь на некоторые вопросы	Допущено более 8 фактических ошибок	Студент не усвоил материал
--------------------------	---	---	--	---	--	-------------------------------------	----------------------------

### Типовая структура задания к экзамену

<i>Наименование оценочного средства</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
Вопрос 1 Анализ рыночной ситуации	15
Вопрос 2 Изучение приоритетных конкурентов предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма	15
Кейс	10

### Типовой перечень вопросов к экзамену

1. Понятие рыночной конкуренции. Подходы к определению сущности конкуренции.
2. Роль конкуренции в рыночной экономике.
3. Типы конкурентного поведения.
4. Виды и методы конкуренции.
5. Внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция.
6. Ценовая и неценовая конкуренция.
7. Формирование конкурентной среды.
8. Способы стимулирования конкуренции.
9. Концепция конкуренции М.Портера.
10. Базовые конкурентные стратегии (по М.Портеру).
11. Стратегия минимизации издержек.
12. Стратегия дифференциации.
13. Стратегия концентрации.
14. Понятие и виды конкурентоспособности.
15. Источники конкурентоспособности фирмы.
16. Сущность и характер влияния факторов базирования предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма
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 ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма
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 ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма
39. Методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма
40. Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4P».
41. Анализ потенциала конкурентов.
42. Факторы конкурентоспособности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма
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 ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма
56. Исследование конкуренции на рынке.
57. Методы сбора информации о конкурентах.
58. Конкурентная разведка. Бенчмаркинг.
59. Идентификация и ранжирование конкурентов.
60. Рыночный лидер, претендент, последователь, организация, нашедшая рыночную нишу: характеристики, стратегии.
61. Основные направления работы с конкурентами.
62. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии.
63. Стратегия низких издержек: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
64. Стратегия лидерства в нише: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
65. Стратегия дифференциации продукции: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
66. Стратегии конкурентной борьбы: виолентная, коммутантная, пациентная, эксплерентная.
67. Сущность и предназначение стратегического управления конкурентоспособностью.
68. Техничко-технологическое направление обеспечения конкурентоспособности организации ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма
69. Организационно-управленческое и ресурсное направление повышения конкурентоспособности предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и туризма
70. Стратегия радикальных инноваций.
71. Коммуникационные стратегии как элемент предпринимательского успеха.
72. Маркетинговое направление повышения конкурентоспособности организации: внедрение управления ассортиментом, мерчендайзинга, повышение уровня сервиса.

## Практические задания к экзамену

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

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

В отрасли В каждая из четырех крупных фирм занимает 19%, а доля следующей по величине фирмы составляет 14%. Оставшиеся 5 мелких фирм поровну разделили 10% рынка.

Необходимо рассчитать уровень концентрации и индекс Херфиндаля-Хиршмана для 4 крупных фирм в каждой отрасли.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ресторан	Доля
1. «Пушкинист»	0,23
2. «Камелот»	0,17
3. «Bellini»	0,14
4. «Угли-Угли»	0,11
5. «Мадьяр»	0,09
6. «Версаль»	0,08
7. «Сан Ремо»	0,08
8. «Стань»	0,04
9. «Ателье вкуса»	0,03
10. «Старый город»	0,03

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

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

Определите доли предприятий и проведите оценку состояния конкурентной среды.

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

Факторы и их влияние

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

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

Основные данные и шаблон таблицы решения для задачи

Фактор качества	Весомость фактора, $m_i$	Связь фактора с КС (прямая/ обратная)	Значения факторов по товарам-конкурентам, по 5-балльной шкале		Оценка КС	
			«Старый Колодец»	«Ателье вкуса»	$n_i$	$m_i n_i$
Цена	0,33		4,8	4,6		
Вкус	0,24		4,6	4,3		
Натуральность состава	0,17		4,1	4,5		
Упаковка	0,15		3,8	3,6		
Объем фасовки	0,11		4,2	4,4		
Всего	1,00				QKACH =	

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

Исходные данные

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

Итого					
-------	--	--	--	--	--

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

Характеристика конкурентов на сегменте рынка

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

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

Какую конкурентную стратегию использует кафе?

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

Наименование	Кол-во продан. порций	%	% с накопительным итогом	Группа
Холодные закуски и салаты				
Салат «Цезарь» с курицей	390	10,95505618	10,95505618	A
Салат «Греческий»	366	10,28089888	21,23595506	A
Овощной салат	359	10,08426966	31,32022472	A
Ассорти мясное	318	8,93258427	40,25280899	A
Ассорти сырное (4 вида сыра)	292	8,20224719	48,45505618	A
Салат «Французский коктейль»	280	7,86516854	56,32022472	A
Салат «Цезарь» с семгой	276	7,75280899	64,07303371	A
Ассорти рыбное	252	7,07865169	71,15168540	A
Овощное ассорти	247	6,93820225	78,08988765	A
Тарталетки с икрой	158	4,43820225	82,52808990	B
Язык говяжий отварной	148	4,15730337	86,68539327	B
Салат «Оливье» (с куриной грудкой)	146	4,10112360	90,78651687	B
Куриный рулет	135	3,79213483	94,57865170	B
Салат с куриной печенью	92	2,58426966	97,16292136	C
Салат «Неаполь»	54	1,51685393	98,67977529	C
Салат «Морское чудо»	47	1,32022472	100	C
Итого по группе	3560	100	100	x

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

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

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

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
<ul style="list-style-type: none"> <li>8. предприятие 14 лет на рынке;</li> <li>9. хороший имидж гостиницы и ресторанов;</li> <li>10. разнообразное меню в ресторане;</li> <li>11. высокое качество оказываемых услуг;</li> <li>12. организация и проведение бизнес-конференций, конгрессов, деловых встреч;</li> <li>13. хорошая репутация гостиничного комплекса;</li> <li>7. удобное расположение гостиницы и ресторанов;</li> <li>8. достаточный опыт ведения бизнеса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. увеличение числа квалифицированных специалистов со знанием иностранных языков;</li> <li>8. развитие информационных технологий в ресторанно-гостиничном бизнесе;</li> <li>9. появление новых и постоянных клиентов;</li> <li>10. развитие рынка гостиничных услуг;</li> <li>11. эффективная реклама;</li> <li>12. рациональное использование финансовых ресурсов гостиничного комплекса.</li> <li>14. система скидок при обслуживании коллективных заездов;</li> </ul>
Слабые стороны (W)	Угрозы (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. высокая себестоимость гостиничных услуг;</li> <li>2. слабая рекламная компания;</li> <li>3. маркетинговые исследования рынка гостиничных услуг не проводятся;</li> <li>4. ценовой сегмент средний и высокий;</li> <li>5. слабо развита рекламная деятельность и стимулирование продаж;</li> <li>6. не полное использование номерного фонда.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. спад в экономике, политические кризисы;</li> <li>2. усиление позиции конкурентов;</li> <li>3. конкуренция на рынке гостиничных и ресторанных услуг;</li> <li>4. повышение налоговых ставок и энерготарифов;</li> <li>5. рост закупочных цен на товары для гостиницы и продуктов питания для ресторанов;</li> <li>6. изменение предпочтений клиентов;</li> <li>7. ужесточение законодательства;</li> <li>8. рост темпов инфляции;</li> <li>9. снижение платежеспособности клиентов.</li> </ul>



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

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

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

22. Отмечено, что жители городов стали больше бодрствовать в ночное время. Какое влияние на рынок ресторанного бизнеса оказывает эта тенденция? Назовите максимальное количество изменений, которые могут произойти на рынке ресторанного бизнеса и должны быть учтены владельцами ресторанов и кафе.

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

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

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

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

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

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

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

28. Доход организации от привлечения каждого дополнительного клиента составляет 180 руб. Возможные варианты информирования целевой аудитории о новом товаре: реклама в газете, ре-

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

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

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

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

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

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

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

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

32. Любая операция в ресторанном бизнесе тесно связана с расходами и прибылью. В ресторане «Веранда» отмечается значительное снижение выручки, следствием явилось решение руковод-

ства оптимизировать расходы. Как можно сократить издержки в отношении основных позиций ресторана? Аргументируйте свое мнение.

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 бал-	«отлично»	ПК-2 ПК-3	ПК-2.3; ПК-3.3	Знает верно и в полном объеме: методы оценки эффективности системы контроля деятельности де-	Продвину- тый

ЛОВ				<p>партаментов (служб, отделов) предприятий питания;</p> <p>принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания;</p> <p>владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения</p>	
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-2 ПК-3	ПК-2.3; ПК-3.3	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b></p> <p>методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) предприятий питания;</p> <p>принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания;</p> <p>владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения</p>	Повышенный
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-2 ПК-3	ПК-2.3; ПК-3.3	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b></p> <p>методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) предприятий питания;</p> <p>принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания;</p> <p>владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения</p>	Базовый
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-2 ПК-3	ПК-2.3; ПК-3.3	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b></p> <p>методы оценки эффективности системы контроля деятельности департаментов (служб, отделов) предприятий питания;</p> <p>принципы и методы создания системы контроля работы персонала гостиничного комплекса</p>	Компетенции не сформированы

				<b>Не умеет на базовом уровне:</b> владеть методикой создания системы контроля на предприятиях питания; владеть методикой создания системы контроля в гостиницах и иных средствах размещения	
--	--	--	--	--	--