

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 13.09.2024 15:01:03  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1110c8c3199

Приложение 6  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит  
направленность (профиль) программы Финансовая аналитика

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

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
по дисциплине Стратегия и конкурентоспособность компании**

<b>Направление подготовки</b>	<b>38.04.08 Финансы и кредит</b>
<b>Направленность (профиль) программы</b>	<b>Финансовая аналитика</b>
<b>Уровень высшего образования</b>	<b>Магистратура</b>

**Год начала подготовки 2023**

Краснодар – 2022 г.

Составитель:  
к.т.н., доцент, доцент КЭиУ И.Ю. Лопатина

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры экономики и управления Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова протокол № 6 от 27.01.2022 г.

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине **Стратегия и конкурентоспособность компании**

### 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-1 - Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг</b>	<b>ПК-1.6 -</b> Обеспечение взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации	<b>ПК-1.6. З-1. Знает</b> основы эффективных межличностных коммуникаций, этику делового общения, экономические и юридические аспекты инвестиционной и страховой деятельности <b>ПК-1.6. У-1. Умеет</b> собирать анализировать и предоставлять достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг, планировать, прогнозировать и оценивать изменения финансовой ситуации при пользовании финансовыми (инвестиционными) услугами	Тема 1. Основы теории конкуренции. Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации. Тема 4. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов. Тема 5. Сущность и основные типы конкурентных стратегий. Тема 6. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации.
<b>ПК-4 - Управление эффективностью инвестиционного проекта</b>	<b>ПК-4.1 -</b> Определение операций, их последовательности и длительности для реализации инвестиционного проекта	<b>ПК-4.1. З-1. Знает</b> принципы структурирования инвестиционного проекта, методы и модели управления инвестиционными проектами <b>ПК-4.1. З-2. Знает</b> системный анализ, теорию принятия решений при реализации инвестиционного проекта <b>ПК-4.1. У-1. Умеет</b> определять операции, их последовательность и длительность для	Тема 1. Основы теории конкуренции. Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации. Тема 4. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов. Тема 5. Сущность и основные типы конкурентных стратегий. Тема 6. Сущность стратегического управления

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
		реализации инвестиционного проекта, <b>ПК-4.1. У-2. Умеет</b> осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации инвестиционного проекта, использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов для реализации инвестиционного проекта	конкурентоспособностью организации.
	<b>ПК-4.3</b> - Определение состава участников инвестиционного проекта, развитие и управление командой инвестиционного проекта	<b>ПК-4.3. З-1. Знает</b> принципы структурирования инвестиционного проекта <b>ПК-4.3. З-2. Знает</b> коммуникации между участниками инвестиционного проекта <b>ПК-4.3. У-1. Умеет</b> описывать детальное распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи, составлять штатную структуру инвестиционного проекта <b>ПК-4.3. У-2. Умеет</b> вести деловые переговоры по различным сделкам с целью согласования взаимных интересов по инвестиционному проекту, разрабатывать и проводить презентации инвестиционного проекта	Тема 1. Основы теории конкуренции. Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации. Тема 4. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов. Тема 5. Сущность и основные типы конкурентных стратегий. Тема 6. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации.

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)	Наименование контролируемых разделов и тем
	ПК-4.4 - Планирование этапов реализации инвестиционного проекта	<p><b>ПК-4.4. З-1. Знает</b> принципы структурирования инвестиционного проекта</p> <p><b>ПК-4.4. З-2. Знает</b> системный анализ, теорию принятия решений при реализации инвестиционного проекта, модели и методы управления инвестиционными проектами,</p> <p><b>ПК-4.4. З-3. Знает</b> методы управления персоналом при реализации инвестиционного проекта</p> <p><b>ПК-4.4. У-1. Умеет</b> разрабатывать план реализации инвестиционного проекта, деконструировать инвестиционный проект на стандартные этапы с четко установленными результатами</p> <p><b>ПК-4.4. У-2. Умеет</b> работать в специализированных компьютерных программах для подготовки и реализации инвестиционного проекта</p> <p><b>ПК-4.4. У-3. Умеет</b> разрабатывать алгоритмы, модели, схемы по инвестиционному проекту</p>	<p>Тема 1. Основы теории конкуренции.</p> <p>Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ.</p> <p>Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации.</p> <p>Тема 4. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов.</p> <p>Тема 5. Сущность и основные типы конкурентных стратегий.</p> <p>Тема 6. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации.</p>

# МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

## Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях

### Вопросы для проведения опроса обучающихся

Индикатор достижения: ПК-1.6, ПК-4.1, ПК-4.3, ПК-4.4

#### 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? В чем отличие между фактором и источником конкурентного преимущества?
3. Назовите источники экономических, структурных, информационных, инфраструктурных факторов конкурентных преимуществ.
4. Что может стать причиной утраты конкурентных преимуществ?
5. Выявите конкурентные преимущества конкретного предприятия на рынке. Результаты сведите в таблицу. Сделайте выводы.

#### Тема 3. Анализ конкурентоспособности организации

1. Назовите методы анализа конкурентоспособности организации.
2. В чем заключается особенность анализа конкурентных преимуществ по Ж.-Ж. Ламбену?
3. Поясните использование матрицы БКГ как инструмента стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений.
4. Для каких целей используется матрица GE (Дженерал электрик)?
5. Раскройте содержание SWOT-анализа; PEST-анализа.
6. Какие методики оценки конкурентоспособности основаны на матричных методах?
7. Назовите методики оценки конкурентоспособности на основе комплексного показателя.

#### Тема 4. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов.

1. Назовите основные направления исследования конъюнктуры рынка.
2. Раскройте содержание понятия «емкость рынка».
3. Перечислите основные факторы, влияющие на поведение потребителей.
4. Назовите критерии сегментирования потребительского рынка.
5. Как проводится идентификация и ранжирование конкурентов?
6. Дайте характеристику компании – рыночному лидеру, компании-рыночному последователю, компании – рыночному претенденту.
7. Какова сущность и функции конкурентной разведки?

#### Тема 5. Сущность и основные типы конкурентных стратегий

1. Определите место конкурентной стратегии в общей стратегии предприятия.
2. Назовите основные принципы и подходы к формированию конкурентной стратегии.
3. От каких факторов зависит выбор конкурентной стратегии?

4. Дайте характеристику стратегии низких издержек; стратегии дифференциации; стратегии фокусирования.
5. В чем заключаются преимущества и недостатки стратегии продуктового лидерства; стратегии ценового лидерства; стратегии лидерства в нише? Укажите условия применения названных стратегий.
6. Как можно оценить и предупредить реакцию конкурентов на действия предприятия?

#### **Тема 6. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации**

1. В чем заключается сущность и предназначение стратегического управления конкурентоспособностью?
2. Каковы цели и задачи стратегического управления конкурентоспособностью?
2. Назовите преимущества стратегического управления.
3. Какие типы систем стратегического управления Вы знаете?
4. Перечислите основные принципы стратегического управления конкурентоспособностью.
5. Назовите основные функции, реализуемые в системе управления конкурентоспособностью предприятия.
6. Поясните, что понимается под механизмом управления потенциалом конкурентоспособности?

#### **Критерии оценки:**

**5 (отлично)** выставляется обучающемуся, если выполнены все требования по подготовке к опросу, свободно и полно отвечает на вопросы, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**4 (хорошо)** выставляется обучающемуся, если выполнены основные требования по подготовке к опросу, отвечает самостоятельно и грамотно, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

**3 (удовлетворительно)** выставляется обучающемуся, если имеются отступления от требований по подготовке к опросу, отвечает недостаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**2 (неудовлетворительно)** выставляется обучающемуся, если не выполнены все требования по подготовке к опросу.

### **Задания для текущего контроля**

#### **Расчетно-аналитические задания и задачи**

**Индикатор достижения: ПК-1.6, ПК-4.1, ПК-4.3, ПК-4.4**

#### **Тема 1. Основы теории конкуренции**

1. 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.

2. 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				

3. 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?

4. 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?

5. 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 ..... %.

6. 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.

#### Критерии оценки:

**5 (отлично)** - выставляется обучающемуся, если он проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**4 (хорошо)** - выставляется обучающемуся, если он проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

**3 (удовлетворительно)** - выставляется обучающемуся, если он отвечает недостаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**2 (неудовлетворительно)** - выставляется обучающемуся, если не выполнены все требования.

### Задания для анализа кейсов (ситуационных задач)

#### Тема 2. Характеристика конкурентоспособности и конкурентных преимуществ Индикатор достижения: ПК-1.6, ПК-4.1, ПК-4.3, ПК-4.4

**Задание 1.** 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 1 и 2.

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

Таблица 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

Оценка показателей конкурентного преимущества швейных предприятий, балл

Показатель	Оценка значимости показателя	Оценка показателя, балл		
		«Зималетто»	«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

**Задание 2.** Оцените конкурентоспособность торговой организации «Магнит» по сравнению с другими организациями города на основе информации, представленной в таблице 3.

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

Таблица 3

**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

**Тема 6. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации.**

**Индикатор достижения: ПК-1.6, ПК-4.1, ПК-4.3, ПК-4.4**

**Задание 1.** По данным таблицы 4 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.

Разработайте рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности предприятий-производителей кондитерских мучных изделий.

Таблица 4

**Информация для определения конкурентной позиции торговых организаций, реализующих продовольственные товары на рынке г. Витебска**

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

**Задание 2.** 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 5). Определите комплексные показатели конкурентоспособности предприятий, выявите их сильные и слабые стороны.

Таблица 5

**Оценка внутреннего потенциала предприятий-производителей кондитерских мучных изделий**

Показатель	Значимость показателя, балл	Оценка конкурентоспособности предприятия, балл				
		УПП ВКК «Витьба»	АО «Спартак»	АО КФ «Слодыч»	АО «Конфа»	АО «Ивкон»
<b>МАРКЕТИНГ</b>						
Средневзвешенная конкурентоспособность товара, балл	5	5	5	4,2	3,5	4
Эффективность маркетинга, балл	5	4	5	4	4	3
Доля нереализованной продукции, %	3	10	12	15	20	18
<b>МЕНЕДЖМЕНТ</b>						
Качество планирования, балл	4	4	4	4	4	3
Качество управления, балл	4	4	4	3	4	3

Система мотивации работников, балл	4	3	3	3	3	4
<b>ФИНАНСЫ</b>						
Доля собственных средств, %	5	70	65	69	56	71
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	5	7,5	7,5	6	6,5	6,8
Коэффициент текущей ликвидности, доля ед.	5	2,3	2,5	1,7	1,5	1,6
Рентабельность реализованной продукции, %	5	12,5	7,3	6,3	3,5	9,5
<b>ПРОИЗВОДСТВО</b>						
Коэффициент использования производственных мощностей, доля ед.	3	0,87	0,80	0,89	0,79	0,75
Широта ассортимента, ед.	3	20	50	30	28	15
Доля экспорта в объеме производства, %	4	70	45	50	20	35
Темпы роста экспорта, %	4	120	108	105	98	102
<b>ИННОВАЦИИ</b>						
Использование прогрессивных технологий, %	5	75	85	67	62	88
Наличие службы НИОКР, балл	3	3	3	3	2	2
Количество авторских свидетельств и патентов, «ноу-хау»	3	3	4	5	1	0
<b>ПЕРСОНАЛ</b>						
Коэффициент текучести кадров, %	3	10,38	14,8	7,2	18,8	11
Доля руководителей и специалистов с образованием и специальностью, соответствующей занимаемой должности, %	3	85	89	92	70	76
Средняя оценка качества работы главных специалистов предприятия, балл	3	4	4	3	3	3
<b>ВСЕГО</b>	79					

#### **Критерии оценки:**

**5 (отлично)** - выставляется обучающемуся, если он проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**4 (хорошо)** - выставляется обучающемуся, если он проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

**3 (удовлетворительно)** - выставляется обучающемуся, если он отвечает недостаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**2 (неудовлетворительно)** - выставляется обучающемуся, если не выполнены все требования.

#### **Творческие задания**

**Индикатор достижения: ПК-1.6, ПК-4.1, ПК-4.3, ПК-4.4**

#### **Тема 3. Анализ 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 4. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов.**

*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.

## **Тема 5. Сущность и основные типы конкурентных стратегий**

*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:**

**5 (отлично)** - выставляется обучающемуся, если он проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**4 (хорошо)** - выставляется обучающемуся, если он проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

**3 (удовлетворительно)** - выставляется обучающемуся, если он отвечает недостаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**2 (неудовлетворительно)** - выставляется обучающемуся, если не выполнены все требования.

## **Задания для творческого рейтинга**

### **Тестовые задания**

**Индикатор достижения: ПК-1.6, ПК-4.1, ПК-4.3, ПК-4.4**

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

### **Тема 3. Анализ конкурентоспособности 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 *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 высококлассных консультационных услуг;

г) создание удобств и быстрое обслуживание спешащих покупателей.

## **Раздел 2. Механизмы формирования конкурентоспособности**

### **Тема 6. Сущность стратегического управления конкурентоспособностью организации**

#### **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 профессиональным навыкам	Г. Разнообразие моделей / видов продукции

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

### 10. Тестовое задание 10:

Определите соответствие этапа жизненного цикла продукта и характеристики конкуренции:

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

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

### 11. Тестовое задание 11:

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

- а) 1,0;
- б) 0,18;
- в) 0,30;

- г) 0;
- д) 0,15.

**12. Тестовое задание 12:**

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

- а) 1,5; б) 2; в) 0,67; г) 0,33.

**13. Тестовое задание 13:**

Укажите показатели, которые используются в методике В.П. 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;
- б) темпы роста рыночной доли.

**16. Тестовое задание 16:**

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

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

**17. Тестовое задание 17:**

Для стратегии рыночного последователя характерно:

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

**18. Тестовое задание 18:**

Для лидера рынка характерны стратегии:

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

ж) верны ответы *а, б, г*.

**19. Тестовое задание 19:**

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

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

**20. Тестовое задание 20:**

Для работы в рыночной нише характерно:

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

**21. Тестовое задание 21:**

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

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

**22. Тестовое задание 22:**

Для реализации стратегии повышения производительности лидер рынка может осуществить:

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

**23. Тестовое задание 23:**

Установите соответствие между типом последователя и выбранной им стратегией:

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

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

**24. Тестовое задание 24:**

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

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

**25. Тестовое задание 25:**

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

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

**26. Тестовое задание 26:**

Установите соответствие между видом конкурентов и его характеристикой

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

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

**27. Тестовое задание 27:**

Установите соответствие между типом конкурентов и их мотивами проникновения в отрасль

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

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

**28. Тестовое задание 28:**

Установите правильную последовательность этапов анализа конкурентов:

- А. Определение целей конкурентов;
- Б. Выявление конкурентов компании;
- В. Оценка спектра возможных реакций конкурентов;

- Г. Установление стратегий конкурентов;
- Д. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов;
- Е. Выбор конкурентов, которых следует атаковать или избегать.

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

**29. Тестовое задание 29:**

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

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

**30. Тестовое задание 30:**

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.

**31. Тестовое задание 31:**

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.

**32. Тестовое задание 32:**

К организационно-управленческому 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:**

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.

### **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.

### **Критерии оценки:**

**«отлично»** - выставляется обучающемуся, если, верно даны ответы, не менее чем от 85% вопросов;

**«хорошо»** - выставляется обучающемуся, если верно даны ответы от 70% до 85% вопросов;

**«удовлетворительно»** - выставляется обучающемуся, если верно даны ответы от 50% до 69% вопросов;

**«неудовлетворительно»** - выставляется обучающемуся, если верно даны ответы менее чем на 50% вопросов

## **Темы докладов**

**Индикатор достижения: ПК-1.6, ПК-4.1, ПК-4.3, ПК-4.4**

### **Тема 1.**

1. Основные подходы к определению сущности конкуренции.
2. Роль конкуренции в рыночной экономике.
3. Виды и методы конкуренции.
4. Создание конкурентной среды.
5. Концепция конкуренции М.Портера.

### **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. Факторы удержания конкурентных преимуществ предприятия.
6. Роль конкуренции в рыночной экономике. Виды и методы конкуренции.
7. Концепция конкуренции М.Портера.
8. Понятие и виды конкурентоспособности. Источники конкурентоспособности фирмы.
9. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
10. Сущность и соотношение понятий «конкурентные преимущества», «ключевые компетенции» и «рыночные факторы успеха».

### **Тема 4. Исследование конъюнктуры рынка. Изучение потребителей и конкурентов.**

1. Направления исследования конъюнктуры рынка.
2. Стили поведения потребителей.
3. Факторы, влияющие на поведение потребителей. Процесс принятия решения о покупке. 4. Сегментирование потребительского рынка. Выбор целевого рынка.
5. Идентификация и ранжирование конкурентов.

6. Рыночный лидер: характеристика, стратегии.
7. Рыночный претендент: характеристика, стратегии.
8. Рыночный последователь: характеристика, стратегии.
9. Организация, нашедшая рыночную нишу: характеристика, стратегии.
10. Конкурентная разведка. Бенчмаркинг.

### **Тема 5. Сущность и основные типы конкурентных стратегий**

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

#### **Критерии оценки:**

**5 (отлично)** - выставляется обучающемуся, если он проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**4 (хорошо)** - выставляется обучающемуся, если он проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

**3 (удовлетворительно)** - выставляется обучающемуся, если он отвечает недостаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**2 (неудовлетворительно)** - выставляется обучающемуся, если не выполнены все требования.

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

**Структура экзаменационного билета**

<i>Наименование оценочного материала</i>
<b>Вопрос 1.</b> Роль конкуренции в рыночной экономике.
<b>Вопрос 2.</b> Стратегия низких издержек: характеристика, преимущества, недостатки, условия применения.
<b>Практическое задание (расчетно-аналитическое):</b> 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 Херфиндала-Хиршмана для 4 крупных фирм в каждой отрасли.

**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.
17. Цепочка ценностей предприятия (по М. Портеру).
18. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
19. Сущность и соотношение понятий «конкурентные преимущества», «ключевые компетенции» и «рыночные факторы успеха».
20. Классификация ключевых факторов успеха.
21. Ключевые компетенции: особенности, уровни компетенции.
22. Виды конкурентных преимуществ, их формирование и поддержание.
23. Тактические и стратегические факторы конкурентного преимущества предприятия.
24. Причины утраты конкурентных преимуществ.
25. Методы анализа конкурентоспособности.
26. Анализ рыночной ситуации.
27. Изучение приоритетных конкурентов.
28. Анализ возможности проникновения на рынок сбыта.
29. Анализ программы коммуникативного воздействия в конкурентной борьбе.
30. Анализ конкурентоспособности предприятия по Ж.-Ж. Ламбену.
31. Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы).
32. Матрица GE (Дженерал электрик).

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

Практические задания к экзамену

1. На рынке 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	2013 г., доля, %	2014 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 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. 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 в ассортименте	280	448	15	10
Газонокосилки малогабаритные	1850	2405	11	9
Запчасти к отечественным мотобл кам	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 отечественны мо- тоблокам	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				QKAC =	

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	
«Гостинный 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 «Бурадино», 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%
«Bon 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	ai	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. Веко	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 %.

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

Таблица

Шкала оценивания	Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
«отлично»	<b>ПК-1</b> - Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг	<b>ПК-1.6</b> - Обеспечение взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> основы эффективных межличностных коммуникаций, этику делового общения, экономические и юридические аспекты инвестиционной и страховой деятельности</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> собирать анализировать и предоставлять достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг, планировать, прогнозировать и оценивать изменения финансовой ситуации при пользовании финансовыми (инвестиционными) услугами</p>	<b>Продвинутый</b>
«хорошо»	<b>ПК-1</b> - Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг	<b>ПК-1.6</b> - Обеспечение взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> основы эффективных межличностных коммуникаций, этику делового общения, экономические и юридические аспекты инвестиционной и страховой деятельности</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> собирать анализировать и предоставлять достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг, планировать, прогнозировать и оценивать изменения финансовой ситуации при пользовании финансовыми (инвестиционными) услугами</p>	<b>Повышенный</b>
«удовлетворительно»	<b>ПК-1</b> - Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг	<b>ПК-1.6</b> - Обеспечение взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> основы эффективных межличностных коммуникаций, этику делового общения, экономические и юридические аспекты инвестиционной и страховой деятельности</p> <p><b>Умеет на базовом уровне с ошибками:</b> собирать анализировать и предоставлять достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг, планировать, прогнозировать и оценивать изменения финансовой ситуации при пользовании финансовыми (инвестиционными) услугами</p>	<b>Базовый</b>

«неудовлетворительно»	<b>ПК-1</b> - Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг	<b>ПК-1.6</b> - Обеспечение взаимодействия структурных подразделений организации при совместной деятельности; участие в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации	<b>Не знает на базовом уровне:</b> основы эффективных межличностных коммуникаций, этику делового общения, экономические и юридические аспекты инвестиционной и страховой деятельности <b>Не умеет на базовом уровне:</b> собирать, анализировать и предоставлять достоверную информацию в масштабах всего спектра финансовых (инвестиционных) услуг, планировать, прогнозировать и оценивать изменения финансовой ситуации при пользовании финансовыми (инвестиционными) услугами	<b>Компетенции не сформированы</b>
«отлично»	<b>ПК-4</b> - Управление эффективностью инвестиционного проекта	<b>ПК-4.1</b> - Определение операций, их последовательности и длительности для реализации инвестиционного проекта <b>ПК-4.3</b> - Определение состава участников инвестиционного проекта, развитие и управление командой инвестиционного проекта <b>ПК-4.4</b> - Планирование этапов реализации инвестиционного проекта	<b>Знает верно и в полном объеме:</b> - принципы структурирования инвестиционного проекта, методы и модели управления инвестиционными проектами - системный анализ, теорию принятия решений при реализации инвестиционного проекта - принципы структурирования инвестиционного проекта - коммуникации между участниками инвестиционного проекта - принципы структурирования инвестиционного проекта - системный анализ, теорию принятия решений при реализации инвестиционного проекта, модели и методы управления инвестиционными проектами, - методы управления персоналом при реализации инвестиционного проекта <b>Умеет мыслить структурно, верно и в полном объеме:</b> - определять операции, их последовательность и длительность для реализации инвестиционного проекта, - осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации инвестиционного проекта, использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов для реализации инвестиционного проекта - описывать детальное распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи, составлять штатную структуру инвестиционного проекта - вести деловые переговоры по различным сделкам с целью согласования взаимных интересов по инвестиционному проекту, разрабатывать и проводить презентации инвестиционного проекта - разрабатывать план реализации инвестиционного проекта, декомпозировать инвестиционный проект на стандартные этапы с четко установленными результатами	<b>Продвинутый</b>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- работать в специализированных компьютерных программах для подготовки и реализации инвестиционного проекта</li> <li>- разрабатывать алгоритмы, модели, схемы по инвестиционному проекту</li> </ul>	
«хорошо»	<b>ПК-4</b> - Управление эффективностью инвестиционного проекта	<p><b>ПК-4.1</b> - Определение операций, их последовательности и длительности для реализации инвестиционного проекта</p> <p><b>ПК-4.3</b> - Определение состава участников инвестиционного проекта, развитие и управление командой инвестиционного проекта</p> <p><b>ПК-4.4</b> - Планирование этапов реализации инвестиционного проекта</p>	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы структурирования инвестиционного проекта, методы и модели управления инвестиционными проектами</li> <li>- системный анализ, теорию принятия решений при реализации инвестиционного проекта</li> <li>- принципы структурирования инвестиционного проекта</li> <li>- коммуникации между участниками инвестиционного проекта</li> <li>- принципы структурирования инвестиционного проекта</li> <li>- системный анализ, теорию принятия решений при реализации инвестиционного проекта, модели и методы управления инвестиционными проектами,</li> <li>- методы управления персоналом при реализации инвестиционного проекта</li> </ul> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять операции, их последовательность и длительность для реализации инвестиционного проекта,</li> <li>- осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации инвестиционного проекта, использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов для реализации инвестиционного проекта</li> <li>- описывать детальное распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи, составлять штатную структуру инвестиционного проекта</li> <li>- вести деловые переговоры по различным сделкам с целью согласования взаимных интересов по инвестиционному проекту, разрабатывать и проводить презентации инвестиционного проекта</li> <li>- разрабатывать план реализации инвестиционного проекта, декомпозировать инвестиционный проект на стандартные этапы с четко установленными результатами</li> <li>- работать в специализированных компьютерных программах для подготовки и реализации инвестиционного проекта</li> <li>- разрабатывать алгоритмы, модели, схемы по инвестиционному проекту</li> </ul>	<b>Повышенный</b>

«удовлетворительно»	<b>ПК-4</b> - Управление эффективностью инвестиционного проекта	<b>ПК-4.1</b> - Определение операций, их последовательности и длительности для реализации инвестиционного проекта <b>ПК-4.3</b> - Определение состава участников инвестиционного проекта, развитие и управление командой инвестиционного проекта <b>ПК-4.4</b> - Планирование этапов реализации инвестиционного проекта	<b>Знает на базовом уровне, с ошибками</b> - принципы структурирования инвестиционного проекта, методы и модели управления инвестиционными проектами - системный анализ, теорию принятия решений при реализации инвестиционного проекта - принципы структурирования инвестиционного проекта - коммуникации между участниками инвестиционного проекта - принципы структурирования инвестиционного проекта - системный анализ, теорию принятия решений при реализации инвестиционного проекта, модели и методы управления инвестиционными проектами, - методы управления персоналом при реализации инвестиционного проекта <b>Умеет на базовом уровне с ошибками:</b> - определять операции, их последовательность и длительность для реализации инвестиционного проекта, - осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации инвестиционного проекта, использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов для реализации инвестиционного проекта - описывать детальное распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи, составлять штатную структуру инвестиционного проекта - вести деловые переговоры по различным сделкам с целью согласования взаимных интересов по инвестиционному проекту, разрабатывать и проводить презентации инвестиционного проекта - разрабатывать план реализации инвестиционного проекта, декомпозировать инвестиционный проект на стандартные этапы с четко установленными результатами - работать в специализированных компьютерных программах для подготовки и реализации инвестиционного проекта - разрабатывать алгоритмы, модели, схемы по инвестиционному проекту	<b>Базовый</b>
«неудовлетворительно»	<b>ПК-4</b> - Управление эффективностью инвестиционного проекта	<b>ПК-4.1</b> - Определение операций, их последовательности и длительности для реализации инвестиционного проекта <b>ПК-4.3</b> - Определение состава участников	<b>Не знает на базовом уровне:</b> - принципы структурирования инвестиционного проекта, методы и модели управления инвестиционными проектами - системный анализ, теорию принятия решений при реализации инвестиционного проекта - принципы структурирования инвестиционного проекта - коммуникации между участниками инвестиционного проекта	<b>Компетенции не сформированы</b>

		<p>инвестиционного проекта, развитие и управление командой инвестиционного проекта</p> <p><b>ПК-4.4</b> - Планирование этапов реализации инвестиционного проекта</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы структурирования инвестиционного проекта - системный анализ, теорию принятия решений при реализации инвестиционного проекта, модели и методы управления инвестиционными проектами,</li> <li>- методы управления персоналом при реализации инвестиционного проекта</li> </ul> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять операции, их последовательность и длительность для реализации инвестиционного проекта,</li> <li>- осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации инвестиционного проекта, использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов для реализации инвестиционного проекта</li> <li>- описывать детальное распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи, составлять штатную структуру инвестиционного проекта</li> <li>- вести деловые переговоры по различным сделкам с целью согласования взаимных интересов по инвестиционному проекту, разрабатывать и проводить презентации инвестиционного проекта</li> <li>- разрабатывать план реализации инвестиционного проекта, декомпозировать инвестиционный проект на стандартные этапы с четко установленными результатами</li> <li>- работать в специализированных компьютерных программах для подготовки и реализации инвестиционного проекта</li> <li>- разрабатывать алгоритмы, модели, схемы по инвестиционному проекту</li> </ul>	
--	--	--	--	--