

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе и  
качеству образования

\_\_\_\_\_ И. А. Долгова

15 апреля 2026 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЫ

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

---

Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки:	Менеджмент организации и цифровой маркетинг
Квалификация:	бакалавр
Форма обучения:	очная, очно-заочная
Год начала подготовки:	2026

Самара  
2026

# 1. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование профессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Вид аттестации и оценочных средств
ПК-2. Способен оценивать перспективы развития организации с целью формирования устойчивых конкурентных преимуществ	ПК-2.И-1. Анализирует основные тренды в экономической среде, влияющие на конкурентоспособность организации на рынке	ПК-2.И-1.3-1. Знает современные методы анализа среды	Текущий контроль - устный опрос, выполнение практических заданий и кейсов. Доклады. Тесты. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой - контрольное задание.
		ПК-2.И-1.У-1. Умеет проводить анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность организации, ее товаров и услуг	Текущий контроль - устный опрос, выполнение практических заданий и кейсов. Доклады. Тесты. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой - контрольное задание.
		ПК-2.И-1.У-2. Умеет формировать выводы по результатам анализа среды	Текущий контроль - устный опрос, выполнение практических заданий и кейсов. Доклады. Тесты. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой - контрольное задание.
	ПК-2.И-2. Выявляет и оценивает возможности развития организации	ПК-2.И-2.У-2. Умеет выявлять приоритетные направления развития организации	Текущий контроль - устный опрос, выполнение практических заданий и кейсов. Доклады. Тесты. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой - контрольное задание.
		ПК-2.И-2.В-1. Владеет навыками оценки возможностей развития организации	Текущий контроль - устный опрос, выполнение практических заданий и кейсов. Доклады. Тесты. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой - контрольное задание.
	ПК-2.И-3. Разрабатывает предложения по совершенствованию управления организацией и эффективному	ПК-2.И-3.У-2. Умеет формировать решения по корректировке организационной структуры в соответствии со стратегией развития	Текущий контроль - устный опрос, выполнение практических заданий и кейсов. Доклады. Тесты. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой - контрольное задание.

	выявлению и использованию имеющихся ресурсов для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг).	организации	
		ПК-2.И-3.У-3. Умеет обосновывать предложения по повышению качества продукции и услуг с целью формирования конкурентных преимуществ организации	Текущий контроль - устный опрос, выполнение практических заданий и кейсов. Доклады. Тесты. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой - контрольное задание.
		ПК-2.И-3.У-4. Умеет выбирать методы и инструменты мотивационного менеджмента для вовлечения персонала в решение задач обеспечения конкурентоспособности организации	Текущий контроль - устный опрос, выполнение практических заданий и кейсов. Доклады. Тесты. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой - контрольное задание.
		ПК-2.И-3.В-1. Владеет навыками разработки предложений по совершенствованию управления организацией для обеспечения конкурентоспособности производимой продукции, работ (услуг)	Текущий контроль - устный опрос, выполнение практических заданий и кейсов. Доклады. Тесты. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой - контрольное задание.
ПК-4. Способен формулировать, реализовывать и контролировать выполнение задач, связанных с процессом стратегического и тактического маркетинга, в том числе в информационно-	ПК-4.И-3. Проводит сегментацию рынка и определяет целевые сегменты, в том числе в информационно-коммуникационной сети «Интернет».	ПК-4.И-3.У-2. Умеет разрабатывать предложения по выводу на рынок нового продукта организации в соответствии с требованиями рынка	Текущий контроль - устный опрос, выполнение практических заданий и кейсов. Доклады. Тесты. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой - контрольное задание.

коммуникационной сети «Интернет».	ПК-4.И-6. Применяет методы оценки эффективности маркетинговой стратегии	ПК-4.И-6.3-1. Знает методы оценки конкурентоспособно сти продукта организации	Текущий контроль - устный опрос, выполнение практических заданий и кейсов. Доклады. Тесты. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой - контрольное задание.
		ПК-4.И-6.У-1. Умеет применять методы комплексного анализа конкурентоспособно сти продукта организации	Текущий контроль - устный опрос, выполнение практических заданий и кейсов. Доклады. Тесты. Промежуточная аттестация: зачет с оценкой - контрольное задание.

## **2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**

### **2.1. Вопросы для подготовки к семинарским/практическим занятиям**

#### **Раздел 1. Конкуренция как фактор маркетинговой среды организации. ПК-2.И-1.З-1.**

1. Основные признаки и элементы конкуренции.
2. Структура процесса конкуренции.
3. Классификация типов, видов и форм конкуренции.
4. Сила конкуренции при различных формах конкурентного рынка.
5. Варианты изменения конкуренции между фирмами.
6. Факторы, влияющие на конкурентную борьбу.
7. Конкурентная среда бизнеса.
8. Политика конкуренции и антимонопольное регулирование.

#### **Раздел 2. Конкурентные преимущества объектов. ПК-2.И-1.У-1. ПК-2.И-1.У-2.**

1. Внешнее и внутреннее конкурентное преимущество.
2. Уровень конкурентного превосходства фирмы.
3. Ресурсы предприятия, лежащие в основе конкурентных преимуществ: осязаемые и не-осязаемые. Факторы конкурентного преимущества: тактический и стратегический.
4. Операционное и стратегическое конкурентное преимущество.
5. Теория конкурентного преимущества М. Портера.
6. Виды конкурентных преимуществ.
7. Жизненный цикл конкурентного преимущества организации.
8. Общие (базовые) стратегии конкуренции (по М. Портеру).

#### **Раздел 3. Конкурентоспособность товара. ПК-2.И-2.У-2.**

1. Подходы различных исследователей к определению понятия «конкурентоспособность». Конкурентоспособность и качество товара.
2. Ценовые факторы конкурентоспособности товара.
3. Неценовые факторы конкурентоспособности товара.
4. Уровень конкурентоспособности товара.
5. Критерии конкурентоспособности товара.
6. Запас конкурентоспособности товара.
7. Классификация товаров-конкурентов.

#### **Раздел 4. Оценка конкурентоспособности товара. ПК-2.И-2.В-1.**

1. Принципы оценки конкурентоспособности товаров.
2. Порядок оценки конкурентоспособности товаров.
3. Классификация методов оценки конкурентоспособности товаров.

#### **Раздел 5. Управление конкурентоспособностью товаров. ПК-2.И-3.У-2.**

1. Факторы повышения конкурентоспособности товаров.
2. Принцип компенсации для свойств товаров.
3. Тактика и стратегия повышения конкурентоспособности товаров на различных потребительских сегментах.

#### **Раздел 6. Особенности оценки конкурентоспособности услуг. ПК-2.И-3.У-3.**

1. Роль и сущность услуг. Классификация услуг. Принципиальные особенности и критерии оценки конкурентоспособности услуг.
2. Методы оценки конкурентоспособности в сфере услуг.
3. Номенклатура критериев оценки конкурентоспособности услуг: критерии результата исполнения услуги; критерии культуры обслуживания; критерии условий обслуживания; критерии доступности.

## Раздел 7. Конкурентоспособность организации. ПК-2.И-3.У-4.

1. Подходы различных исследователей к определению понятия «конкурентоспособность фирмы».
2. Сопоставление категорий «конкурентоспособность товара» и «конкурентоспособность фирмы».
3. Формальная и реальная конкурентоспособность субъектов предпринимательского бизнеса.
4. Внешние и внутренние факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия. Индикаторы конкурентоспособности предприятия.
5. Уровень конкурентоспособности субъектов предпринимательского бизнеса.
6. Возможности достижения конкурентоспособности предприятия.
7. Принцип компенсации для фирмы.

## Раздел 8. Анализ деятельности конкурентов. ПК-2.И-3.В-1.

1. Типы конкурентов (по Ф. Котлеру):
2. Источники информации о деятельности конкурирующих фирм.
3. Этапы исследования деятельности конкурентов.

## Раздел 9. Оценка конкурентоспособности организации. ПК-4.И-3.У-2.

1. Цель оценки конкурентоспособности предприятия.
2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия:
3. Конкурентный статус организации.

## Раздел 10. Конкурентные стратегии. ПК-4.И-6.3-1.

1. Понятие и этапы разработки конкурентной стратегии.
2. Этапы разработки конкурентной стратегии.
3. Типы стратегий конкурентной борьбы.
4. Маркетинговые стратегии повышения конкурентоспособности продукции.

## Раздел 11. Информационные технологии в управлении конкурентоспособностью. ПК-4.И-6.У-1.

1. Схема процесса управления конкурентоспособностью и ИТ на каждом этапе процесса. Технология MindMap. Примеры ИС.
2. Принципы СУПр (система управления проектом).

### Задачи (примеры)

**Задача 1.** Конкурирующие на рынке города три крупные продовольственные сети «1», «2», «3» имеют рыночные доли  $D_1 = 30\%$ ,  $D_2 = 25\%$ ,  $D_3 = 10\%$ . Вероятность того, что потребитель совершит повторную покупку в сети «1», равна 50%; что он после посещения этой сети будет покупать в фирме «2» - 30%; что обратится в компанию «3» - 20%. Заполним в матрице вероятности будущих покупок соответствующую строку. Вероятность того, что после покупки в «2» потребитель снова обратится в эту компанию - 30%, что повторную покупку совершит в «1» - 40%, что обратится в «3» - 30%. Вероятность повторных покупок потребителя в сети «1», купившего товар в компании «3» равна 50%, вероятность покупок в сети «2» - 20%, вероятность покупок в той же сети «3» - 30%. Определить будущую долю рынка сетей «1», «2» и «3», учитывая вероятности повторных покупок, т.е. фактор лояльности клиентов.

**Задача 2** Цена потребления нового пылесоса — 2000 руб., цена потребления товара-конкурента — 1600 руб. Нормативные показатели конкурентоспособности этих изделий равны 1. Определите, является ли новая модель конкурентоспособной, сравнив технические показатели товаров.

Технический показатель конкурентоспособности	Новый пылесос	Конкурент	Удельный вес, $\alpha$
Мощность, Вт	1 600,0	1 400,00	0,5

Потребление энергии, кВт-ч	0,2	0,15	0,3
Уровень шума, дБ	70,0	100,00	0,2
Масса, кг	2,2	2,90	0,1
Дизайн (экспертная оценка по 10-балльной шкале Лайкерта)	9,0	6,00	0,4

**Задача 3.** Эксперты оценили параметры хозяйственной деятельности двух компаний, указав их значимость по 10-балльной шкале.

Параметр хозяйственной деятельности	Компания-лидер	Компания N	Удельный вес, $\alpha$
Рыночная доля компании, %	25	12	6
Рост объемов реализации, %	3	4	5
Доходность, %	12	12	8
Уровень качества, %	95	92	10
Рентабельность, %	15	15	10

Рассчитать уровень конкурентоспособности (K) компании N относительно лидера рынка.

**Задача 4.** Рассмотрите приведенные в таблице данные об объеме продаж климатическими компаниями кондиционеров на региональном рынке. Рассчитайте их доли рынка и индекс концентрации.

Компания	Объем продаж за год, шт.
«Мир климата»	675
«ЭлВес»	589
«Солитон-Климат»	484
«Промвентиляция»	458
«Апрель-Климат»	416
«Оберхофф»	360
«Климатехника»	198
«Мегаполис»	164
«Теплотехника»	95
«Оазис»	40
«Комфорт климат»	20
«Тропический рай»	40
Итого	

### Кейсы (примеры)

#### ЛАБИРИНТ

Введение. Парк отдыха Лабиринт расположен в крупном городе на юге страны. Парк существует более 40 лет и широко известен благодаря своему уникальному лабиринту, представляющему сложную систему тропинок, огороженных живой изгородью из бука, общей протяженностью 400 метров. Кроме лабиринта, в парке имеются площадки для игр и небольшой зоопарк. Парк открыт для посетителей с 1 марта по 1 ноября. Основную часть посетителей Лабиринта составляют люди, живущие неподалеку, по оценкам до 75% посетителей парка проживает в радиусе 30 км. Они посещают парк преимущественно летом, 55% посетителей приходят в парк в июле и августе. До Лабиринта очень удобно добираться на общественном транспорте. Железнодорожная станция расположена на расстоянии 500 м от входа. Недалеко от парка расположена бесплатная автостоянка на 250 машин. Однако, муниципалитет уже "положил глаз" на эту стоянку и планирует построить на этом месте торговый центр с административными зданиями.

Управляют парком Лабиринт две сестры Шарлотта и Юлия Лэбидж. Обе дамы очень преданы парку, который был очень давно основан их отцом. Сестрам за 50, они никогда не были замужем, и у них нет детей. Они стараются не обсуждать вопрос о том, кто будет управлять парком, когда они станут слишком стары для этого. Однако ряд проблем беспокоит их очень сильно.

Страх перед будущим. В последние несколько лет изменение числа посетителей парка вызывает беспокойство. Явно просматривается тенденция к уменьшению числа посетителей (см. таблицу).

Год	Число посетителей
2005	270000
2006	275000
2007	290000
2008	320000
2009	280000
2010	260000
2011	250000

Посетителями обычно являются семьи с детьми, что учитывалось при определении цен входных билетов. Дети до 12 лет — 2,50 долл., дети от 12 до 18 лет — 5 долл., и взрослые должны были платить 10 долл.

В 2007 г. 25% от всех посетителей составляли дети до 12 лет, 30% — от 12 до 18 лет, и 45% — взрослые. Помимо входных билетов, доходы поступают и от ресторана, расположенного на территории парка. Средний посетитель оставляет в ресторане 7,50 долл. Общая прибыль ресторана достигает 60% от оборота.

Уменьшение числа посетителей означает снижение доходов. Одновременно росли издержки. В 2011 г. издержки составляли:

- зарплата (постоянным и сезонным рабочим) 1300000 долл.
- пища и уход за животными в зоопарке 250000 долл.
- обслуживание сооружений и земельных участков 350000 долл.
- амортизация 500000 долл.
- реклама и другие меры стимулирования 250000 долл.
- прочие расходы 475000 долл.

В 2011 г. издержки были на 10% выше, чем в 2010 г. Если учесть, что число посетителей сокращается, а издержки растут, то не покажется удивительным, что сестер волнует будущее парка Лабиринт.

Маркетинговые исследования. Поскольку уже в течение нескольких лет дамы осознавали, что нужно что-то предпринять для того, чтобы обеспечить развитие парка, они организовали в прошлом году маркетинговое исследование среди посетителей парка Лабиринт. Сестры хотели узнать: откуда приехали посетители, что они думают об отдыхе в парке, чего (по их мнению) недостает, как они могут сравнить Лабиринт с другими подобными парками отдыха и т.п. Исследования проводились независимым маркетинговым агентством. Среди рекомендаций агентства содержались следующие три предложения:

- Расширить зоопарк. Маркетинговое агентство ожидает, что зоопарки будут становиться все более популярными вследствие роста интереса к окружающей среде, растениям и животным.
- Модернизировать и расширить игровые площадки. Было установлено, что в радиусе 100 км имеется множество крупных современных парков с разнообразными аттракционами. Если парк Лабиринт хочет достойно конкурировать с ними, то ему следует постепенно переносить центр тяжести с собственно лабиринта на современные аттракционы.
- Превратить Лабиринт в парк удовольствий, отказавшись от игровых площадок. Это означает преимущественную ориентацию на более взрослых или пожилых посетителей, которые хотели бы просто наслаждаться красотой садов в английском или японском стиле, садов камней и т.п.

Однажды погожим зимним днем сестры представили все эти варианты господину Питеру Фронту, менеджеру рекламного агентства Frontal. Однако он отверг все три предложения. Поскольку Питер является другом семьи с давних времен, дамы высоко ценят его мнение и попросили его поделиться своими соображениями. Питер считает, что дамы не должны менять характер парка, но им следует выделять больше средств на коммуникации. "Ведь мы говорим о



сфере услуг, дорогие дамы, в которой продукция существенно более сложна, чем обычные товары". Питер также посоветовал не ограничиваться локальной (местной) рекламой. С современными компьютерами и информационными технологиями расстояния уже не являются такой проблемой, как раньше. Питер полагает, что к различным группам потребителей следует подбирать индивидуальный подход. Например, помимо индивидуальных клиентов, школы, клубы, дома для престарелых должны рассматриваться как целевые группы для направленных коммуникаций.

### **Вопросы**

1. Как вы могли бы описать услуги, которые предлагают парки, подобные Лабиринту?
2. Какие факторы макро- и микросреды влияют на сокращение числа посетителей Лабиринта?
  - А) Вычислите основные экономические показатели деятельности парка за 2011 год.
  - Б) Предположим, что в 2010 г. соотношение между различными возрастными группами посетителей парка было таким же, как и в 2007 г. Подсчитайте при таком предположении экономические результаты за 2010 г. (цены билетов и средние суммы, уплаченные посетителями ресторана, оставить неизменными).
3. Сколько посетителей было необходимо парку Лабиринт в 2011 г. для обеспечения безубыточного функционирования?
4. Агентство маркетинговых исследований представило три варианта развития парка.
  - А) Как могут быть охарактеризованы эти варианты в терминах модели Ансоффа?
  - Б) Какой из трех вариантов вы предпочитаете, и почему?
5. Питер Фронт уже отметил, что мы имеем дело с развитием бизнеса в сфере услуг. Обычно указывают следующие четыре характеристики, благодаря которым услуги отличаются от обычных продуктов: они являются неосвязаемыми, однородными по качеству, не подлежат хранению, "производятся" и "потребляются" одновременно.
  - А) Определите, в какой степени эти характеристики применимы к парку Лабиринт.
  - Б) Какими инструментами может пользоваться парк отдыха для того, чтобы обеспечить равновесие спроса и предложения?
6. Рекомендации Питера Фронта предусматривали, в первую очередь, повышение интенсивности и качества рекламы. Помимо рекламы, можно назвать еще (как минимум) три инструмента коммуникаций.
  - А) Укажите эти средства коммуникаций.
  - Б) Каким образом может парк Лабиринт использовать эти дополнительные средства коммуникаций?

### **СИТУАЦИЯ. Теннисный клуб «Окланд»**

Теннисный клуб «Окланд» – это процветающий местный спортивный клуб, имеющий также и социальное значение. Клубом владеют 500 его членов. В течение 60 лет, прошедших со времени его основания, клуб постоянно обновлял свои корты, здания и другое оборудование, используя для этого спортивные и другие финансовые гранты.

В настоящее время клуб располагает десятью крытыми теннисными кортами, которые освещаются прожекторами, и пятью кортами с травяным покрытием для игры летом. Совсем недавно клуб обновил свои крытые корты и теперь может гордиться тем, что предлагает своим членам самое лучшее соотношение цена–качество среди ближайших местных теннисных клубов. Членство в клубе – одно из самых дешевых. В здании клуба, помимо прочего, работает бар, есть зал для проведения встреч, который могут арендовать частные лица, зал с тремя столами для американского бильярда, дартс, столы для пула и настольного тенниса, кроме того регулярно проводятся различные общественные мероприятия.

Работой клуба на добровольной основе руководит комитет, состоящий из выбранных членов. В клубе работают два штатных тренера по теннису, работник, который следит за состоянием кортов и раздевалок, и стюард клуба (который следит за работой сопутствующих организаций, расположенных в здании клуба). В случае необходимости клуб может нанять временных сотрудников.

Цели клуба «Окланд»:

- Быть клубом, который рад принять у себя людей любого возраста и способностей. В клубе работают детская и взрослая секции, а также секция для людей старшего возраста; клуб

поддерживает крепкие связи с местными школами, а его члены часто выступают за региональные команды.

- Предоставлять разнообразные возможности по членству в клубе. Члены клуба могут воспользоваться различными возможностями, которые им предоставляет клуб, в том числе скидками по членским взносам для детей/студентов и людей старше 65 лет, семейными скидками, скидками для тех, кто пользуется кортами в менее популярное время, для тех, кто хочет посещать только общественные мероприятия, и т.д.

- Предоставлять ряд конкурентоспособных услуг по теннису. Помимо проведения собственных теннисных турниров, «Окланд» выставляет свои команды в местную теннисную лигу и регулярно проводит на своих кортах межклубные и региональные турниры. Клуб гордится тем, что в его стенах были подготовлены два национальных чемпиона среди мужчин-любителей и шесть национальных чемпионки среди женщин-любителей.

- Сделать акцент на общественной и семейной работе. Этот аспект клубной работы также успешно реализуется, и в настоящее время «Окланд» стал центром проведения местных общественных мероприятий. Помимо теннисных команд в клубе теперь есть женские и мужские команды настольного тенниса и команды по американскому бильярду, кроме того работают группы фитнеса и созданы условия для социального обеспечения детей.

До последнего времени всей работой клуба руководили члены комитета. Но по мере того, как деятельность клуба расширялась и становилась все более многообразной, выполнять эту работу становилось все труднее. Несмотря на то что членство в клубе растет по всем секциям, клуб начал работать с ежегодным финансовым дефицитом. Поэтому комитет назначил нового штатного сотрудника, подотчетного комитету, для управления деятельностью клуба от лица комитета.

Сэм, которого приняли на эту работу, находится в процессе вхождения в должность. Он встречался и разговаривал с сотрудниками клуба, членами комитета и просто членами клуба. Неотложная задача, которая стоит перед комитетом, – поставить финансовые дела клуба на прочную основу. Стоимость годового членства в клубе оставалась неизменной в течение последних двух лет, и ее увеличение кажется неизбежным, для того чтобы восстановить баланс расходов и доходов. Казначей рекомендует увеличить членские взносы на 20% с нового клубного года, который начался всего четыре недели назад, и комитет поддерживает его. Сэма попросили обдумать, как преподнести это решение членам клуба.

Во время проведенных встреч и бесед Сэма поразило, какой широкий спектр деятельности ведет клуб, и насколько по-разному воспринимают эту деятельность его члены. Небольшой процент их пользуется, похоже, всем, что предлагает клуб, но большинство членов используют лишь ограниченный набор услуг, предлагаемых клубом. Один заядлый теннисист сказал: «Что касается тенниса – им управляют очень хорошо, но почему я должен платить больше за время на корте, когда я могу поиграть на общественных кортах за меньшие деньги?». Другой дал такой комментарий: «Наши дети – активные члены юниорского теннисного клуба, но, похоже, для детей мало что организуется в социальной сфере». А вот что сказал член клуба, пользующийся социальными услугами: «Хотя группы фитнеса стоят немного дороже, чем в других местах, члены "Окланда" гораздо более приветливы, а социальное обеспечение детей – это действительно выгодно». Сэм понимает, что, прежде чем он начнет объяснять причины увеличения членских взносов, ему надо хорошенько поразмышлять над тем, что же предлагает клуб и какую ценность он создает для своих членов.

Изучая доходы и расходы клуба, Сэм разговаривал с казначеем клуба – профессиональным игроком в теннис на пенсии и бухгалтером, который гордится тем, что у него отличная отчетность о доходах клуба. Хотя у Сэма нет формального опыта ведения бухучета, он удивлен тем, что по каждому виду деятельности клуба не ведется отдельного учета. Все поступления просто суммируются и дают общую сумму дохода, а все расходы складываются и дают общую сумму затрат. Казначей сказал Сэму: «Если первая величина больше второй, то мы объявляем о превышении и откладываем эту сумму в резерв; если нет, то мы говорим о дефиците и берем средства из резерва. Если членам комитета представить что-то более сложное, они запутаются». Сэм не может понять, как клуб продолжает существовать при подобном финансовом менеджменте, особенно если учесть, что клуб сильно разросся и теперь предлагает широкий

спектр услуг. Он уверен, что им с казначеем надо использовать некоторые финансовые процессы, чтобы лучше разобраться в каждом виде деятельности, осуществляемой клубом.

Вопросы

1. Определите бизнес-ориентацию Теннисного клуба «Окланд». Охарактеризуйте ее. Предложите схему развития клуба в будущем.
2. Проведите балльный SWOT-анализ для Теннисного клуба «Окланд». Определите основные направления стратегического планирования.
3. Проведите STEP/PEST-анализ для Теннисного клуба «Окланд». Определите основные направления стратегического планирования.
4. Проведите ЕТОМ-анализ для Теннисного клуба «Окланд». Определите основные направления стратегического планирования.
5. Проведите конкурентный анализ для Теннисного клуба «Окланд». Определите основные направления стратегического планирования.
6. Разработайте миссию Теннисного клуба «Окланд» в соответствии с требованиями.
7. определите конкурентную стратегию клуба.

### Критерии оценки работы на практическом занятии

Критерии	Максимальное количество баллов за занятие
<b>Устный опрос, коллоквиум</b>	
Основные теоретические положения по вопросу раскрыты. Имеются элементы обоснования выводов. Имеются элементы систематизации информации, факты применения профессиональной терминологии. Очевидно использование источников рекомендованной литературы. Продемонстрирована культура речи.	5 баллов
<b>Решение задач, кейсов, заданий, выполнение лабораторных работ</b>	
Верно выполненное практическое (лабораторное) задание	5 баллов

## 2.2. Образцы тестов

1. Создатель теории конкурентного преимущества «национальный ромб»:
  - a. Р. Фатхутдинов
  - b. А. Файоль
  - c. М. Портер
  - d. Ж.-Ж. Ламбен
2. Что характеризует теория «национальный ромб»:
  - a. параметры, лежащие в основу разработки стратегии поведения фирмы на конкурентном рынке
  - b. уровень концентрации и доступности ресурсов на рынке
  - c. причины поражения фирм, возникающие на рынке с жесткой конкуренцией
  - d. систему определяющих элементов конкурентного преимущества, которые, находясь во взаимодействии, усиливают или ослабляют уровень конкурентного преимущества фирм этой страны.
3. Какое количество детерминантов описывается в теории «национальный ромб»:
  - a. три
  - b. четыре
  - c. пять
  - d. шесть

4. Исключите факторы конкурентного преимущества, о которых не упоминается в теории «национальный ромб»:
  - a. Роль правительства
  - b. Потребности
  - c. Параметры спроса
  - d. Наличие родственных и поддерживающих отраслей
  - e. Политика ценообразования
  - f. Параметры факторов
  - g. Случайный фактор
  - h. Демографическая ситуация
  - i. Стандартизация и сертификация продукции
5. Роль правительства, согласно этой теории, заключается в:
  - a. Защите и поддержке отечественных производителей
  - b. Создании законодательных актов, регулирующих отношения между потребителями и производителями товаров
  - c. Влиянии политики правительства на каждый из детерминантов
  - d. Определении импортных и экспортных квот
6. К случайным событиям, описанным в теории «национальный ромб» не относят:
  - a. гиперинфляцию
  - b. войны, катастрофы и другие форсмажорные обстоятельства
  - c. изменение потребительских предпочтений
  - d. политические решения местных и зарубежных правительств
  - e. крупные технологические сдвиги (прорывы)
7. Для фирмы, производящей офисную мебель родственными и поддерживающими отраслями будут:
  - a. лакокрасочная
  - b. нефтехимическая
  - c. угледобывающая
  - d. лесная и деревообрабатывающая.
8. Может ли быть конкурентом фирма из родственной или поддерживающей отрасли:
  - a. может
  - b. не может
9. Критерием привлекательности продукции для потребителя является:
  - a. качество
  - b. цена
  - c. конкурентоспособность
  - d. уровень сервисного обслуживания
  - e. все вышеперечисленное
10. Наука, изучающая показатели качества продукции и методы их оценки – это:
  - a. Товароведение
  - b. Управление качеством
  - c. Экономика предприятия
  - d. Квалиметрия
11. В единовременные затраты не включаются расходы на:
  - a. ремонт и запчасти
  - b. на транспортировку
  - c. приобретение продукции
  - d. сборку, наладку
  - e. топливо, энергию
12. Совокупность множества качественных параметров, являющихся потребительским взглядом на фактор качества – это:
  - a. показатели качества продукции
  - b. конкурентоспособность продукции
  - c. полезный потребительский эффект
  - d. эксплуатационные расходы

13. Потребительская ценность товара – это:
  - a. максимальная цена, которую покупатель считает для себя выгодным заплатить за него
  - b. полезный эффект, который получит потребитель при использовании товара
  - c. цена потребления
  - d. удовлетворенность потребителя
14. Относительная характеристика продукции (услуги), выражающая степень её предпочтения на данном рынке товару-конкуренту – это:
  - a. конкурентоспособность продукции
  - b. уровень конкурентоспособности товара
  - c. соотношение «цена / качество»
  - d. доля продаж данного товара
15. Во времена командно-административной системы в нашей стране многие товары были «дефицитом». Есть ли необходимость рассматривать конкурентоспособность таких товаров:
  - a. нет
  - b. есть
  - c. зависит от цены этого товара
  - d. зависит от спроса на товар
  - e. нет правильных вариантов
16. Совокупность свойств товара, обеспечивающих максимальное удовлетворение конкретной потребности и выделяющих его в сравнении с аналогами конкурентов – это:
  - a. удовлетворенность потребителя
  - b. запас конкурентоспособности товара
  - c. уровень качества товара
  - d. конкурентоспособность товара
17. Конкурентное поведение, при котором фирма добивается превосходства над соперниками путем создания новых товаров, использования новых методов сбыта и т.д. называется .....
18. Конкурентное поведение, при котором фирма имитирует достижения соперников называется .....
19. Фирма, стремясь сохранить свои позиции на рынке, совершенствует качество товара и ассортимент предлагаемых товаров и услуг, улучшает гарантийное и сервисное обслуживание. Можно предположить, что такая фирма придерживается ..... типа конкурентного поведения.
20. Фирму, которая активно борется за вхождение в число лидеров, за увеличение своей доли рынка согласно типологии Ф. Котлера называют .....
21. Товар (услуга), выпускаемый фирмой предназначается для небольших сегментов рынка, которые конкуренты почему-то выпустили из внимания. Такая фирма, согласно типологии Ф. Котлера относится к группе .....
22. Фирма, следуя опыту лидеров на рынке, выпускает уже известные потребителям товары, при этом не осуществляет значительных инвестиций в их разработку и выведение на рынок. По Котлеру данная фирма может быть отнесена к .....
23. Рекламные буклеты, прайс-листы, фирменные бланки, публикации в СМИ о деятельности фирмы, отчеты о производственно-хозяйственной деятельности фирм, мнения потребителей о характеристиках продукции и т.п. информация относится к ..... источникам информации
24. Данные, специально полученные для анализа конкретных сторон деятельности конкурента, относят к ..... источникам информации
25. Структура анализа деятельности конкурентов включает ряд последовательных этапов, в частности: 1) .....; 2).....; 3).....
26. При анализе сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе исследованию подвергаются следующие сферы деятельности фирмы: 1) .....; 2).....; .....6)....

### Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
51-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»

### 2.3. Темы докладов

1. Конкуренция: генезис понятия. Проявление конкуренции вне рыночных отношений.
2. Конкурентная среда бизнеса.
3. Государственный механизм воздействия на конкурентоспособность.
4. Конкурентоспособность России в мировой экономике.
5. Политика конкуренции и антимонопольное регулирование.
6. Конкурентоспособность в экономической политике зарубежных стран.
7. Вклад М. Портера в изучении конкуренции и конкурентоспособности субъектов.
8. Конкурентоспособность товара и производителя в системе рыночной экономики.
9. Конкурентоспособность продукции и ее обеспечение.
10. Факторы повышения конкурентоспособности товаров.
11. Товарная политика, как инструмент повышения конкурентоспособности продукции.
12. Конкурентоспособность и ценовая политика предприятия.
13. Маркетинговые исследования, как инструмент повышения конкурентоспособности продукции.
14. Стандартизация и сертификация, как инструменты управления конкурентоспособностью продукции.
15. Сервисное обслуживание, как фактор конкурентоспособности.
16. Роль маркетинга в решении проблемы конкурентоспособности российских производителей.
17. Система сбора и обработки информации о фирмах-конкурентах.
18. Системное управление качеством – новая стратегия обеспечения конкурентоспособности фирмы и ее продукции.
19. Методы анализа сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе.
20. Конкурентный статус фирмы: понятие, оценка уровня.
21. Анализ деятельности конкурентов.
22. Типы конкурентных стратегий. Пациенты. Российские предприятия.
23. Типы конкурентных стратегий. Виоленты. Российские предприятия.
24. Типы конкурентных стратегий. Коммутанты. Российские предприятия.
25. Типы конкурентных стратегий. Эксплеренты. Российские предприятия.
26. Методы ведущих западных фирм по обеспечению конкурентоспособности.
27. Маркетинговые коммуникации, как средство повышения конкурентоспособности участников рынка.
28. Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе их эксклюзивной ценности.
29. Оценка конкурентоспособности организации в российских моделях Премий качества.
30. Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе их эксклюзивной ценности.

### Шкала и критерии оценки доклада

Критерии	Показатели	Баллы
----------	------------	-------

Критерии	Показатели	Баллы
1. Степень раскрытия сущности проблемы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие теме доклада;</li> <li>– полнота и глубина раскрытия основных понятий;</li> <li>– умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;</li> <li>– умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.</li> </ul>	70
2. Обоснованность выбора источников	<ul style="list-style-type: none"> <li>– круг, полнота использования литературных источников по теме;</li> <li>– привлечение новейших работ (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).</li> </ul>	15
3. Изложение	– литературный стиль.	15

Доклад оценивается по 100 балльной шкале, баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

90 – 100 баллов – «отлично»;

70 – 89 баллов – «хорошо»;

50 – 69 баллов – «удовлетворительно»;

менее 50 баллов – «неудовлетворительно».

### 3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

#### 3.1. Банк контрольных заданий

##### ВАРИАНТ 1

#### БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ (ПК-2.И-1.3-1. ПК-4.И-6.3-1)

1.1. ПК-2.И-1.3-1. Основное назначение информации для фирмы определяется тем, что эта информация...

- а) повышает конкурентоспособность компании
- б) снижает неопределенность в процессе принятия решений
- в) определяет финансовые возможности компании
- г) повышает конкурентоспособность товара

1.2. ПК-2.И-1.3-1. Если фирма занимает положение аутсайдера отрасли, то ее конкурентную позицию согласно матрице Бостонской консалтинговой группы можно определить как...

- а) дохлая собака
- б) трудный ребенок
- в) дойная корова
- г) звезда

1.3. ПК-2.И-1.3-1. Когда фирма занимает лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли, то ее конкурентная позиция согласно матрице Бостонской консалтинговой группы называется...

- а) трудный ребенок
- б) собака
- в) дойная корова
- г) звезда

1.4. ПК-2.И-1.3-1. «Мониторинг конкурентов» связан с...

- а) борьбой с конкурентами
- б) сотрудничеством с конкурентами

- в) нейтрализацией конкурентов  
 г) отслеживанием деятельности конкурентов
- 1.5. ПК-2.И-1.3-1. В теории маркетинга к числу пяти основных конкурирующих сил (по М.Портеру) относят следующие ...  
 а) влияние поставщиков  
 б) дополняющие товары  
 в) комплектующие изделия  
 г) потенциальные конкуренты
- 1.6. ПК-4.И-6.3-1. К факторам внешней макросреды не относят ...  
 а) природные факторы  
 б) политико-правовые факторы  
 в) поставщиков  
 г) конкурентов
- 1.7. ПК-4.И-6.3-1. Индекс рыночной концентрации Херфиндаля-Хиршмана определяется путем суммирования возведенных в квадрат показателей различных фирм, назовите этот показатель.  
 а) Емкость рынка  
 б) Доля рынка  
 в) Рыночный спрос  
 г) Относительная доля рынка  
 д) Динамика рынка (темпы роста рынка)
- 1.8. ПК-4.И-6.3-1. Рыночная модель, при которой относительно большое число небольших производителей предлагает похожую, но не идентичную продукцию, называется...  
 а) олигополистическая конкуренция  
 б) чистая конкуренция  
 в) чистая монополия  
 г) монополистическая конкуренция
- 1.9. ПК-4.И-6.3-1. Фирму, которая активно борется за вхождение в число лидеров, за увеличение своей доли рынка согласно типологии Ф. Котлера называют
- 1.10. ПК-4.И-6.3-1. Система координат «Темпы роста объемов продаж в отрасли / Относительная доля рынка предприятия» используется при построении матрицы:  
 а) МакКинзи;  
 б) Портера;  
 в) Бостонской консалтинговой группы;  
 г) Ансоффа.

**БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ** (ПК-2.И-1.У-1. ПК-2.И-1.У-2. ПК-2.И-2.У-2. ПК-2.И-3.У-2. ПК-2.И-3.У-3. ПК-2.И-3.У-4. ПК-4.И-3.У-2. ПК-4.И-6.У-1.)

2.1. ПК-2.И-1.У-1. ПК-2.И-1.У-2. По приведенным параметрам хозяйственной деятельности компаний, предоставляющих туристские услуги, определите уровни конкурентоспособности  $K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_3$  относительно лидера рынка, занимающего наибольшую его долю. Сделайте выводы. Сделайте рекомендации по изменению товарной стратегии.

Параметр деятельности	«Гермес-тур»	«Альянс-тур»	«Альтаир»	«Туринвест»	Удельный вес, $\alpha$
Рыночная доля компании, %	40	12	9	23	7
Рост объемов услуг, %	3	5	2	2	5
Рентабельность, %	15	12	10	6	10
Качество услуг, %	95	90	90	87	10

2.2. ПК-2.И-2.У-2. ПК-2.И-3.У-2. ОАО «Облхлебпром» основано 1962 г. на базе областного управления пищевой промышленности. Сегодня предприятие объединяет 10 хлебозаводов и хлебокомбинатов в областных центрах, выпекающих ежедневно 150 т хлебобулочных изделий



более 40 наименований. Единая торговая сеть из 70 магазинов — ФОРТ «Хлеботорг» создана в 1997 г. Также в составе «Облхлебпрома» работают завод по переработке сельскохозяйственного сырья, производящий мясную и колбасную продукцию, предприятие «Родниковая долина», выпускающее консервированные овощи, соки и экологически чистую воду «Серебряный ключ» и безалкогольные напитки на ее основе, элеватор емкостью 30 тыс. т. зерна, завод по производству подсолнечного масла и сеть кондитерских цехов, выпускающих более 60 наименований тортов, пирожных, пряников, печенья и восточных сладостей. Проведите анализ факторов внешней среды компании. На что особенно необходимо обратить внимание для управления конкурентоспособностью компании.

2.3. ПК-2.И-3.У-3. ПК-2.И-3.У-4. Каковы факторы среды, которые могут влиять на работу организации? Какие конкурентные стратегии применимы в данной ситуации?

Индивидуальный предприниматель имеет сеть летних кафе в городе с населением около 100 тыс. человек. У предпринимателя налажены стабильные связи с поставщиками. Предполагается расширение бизнеса, для чего берется кредит в банке.

2.4. ПК-4.И-3.У-2. ПК-4.И-6.У-1. Сеть магазинов косметики «Эстетика» сравнивалась с конкурирующими компаниями. На основе экспертных оценок была составлена таблица. Оценка факторов проводилась по 10-балльной шкале: 10 баллов — максимальная оценка, 1 балл — минимальная оценка. Рассчитайте средний балл по каждому фактору. Постройте многоугольник конкурентоспособности. Необходимо построить многоугольник конкурентоспособности и сделать выводы. Дать краткие рекомендации о корректировке ассортиментной и кадровой стратегии.

Группа факторов	«Эстетика»	«Косметикс»	«Престиж»
Корпоративная идентификация	6,5	6,5	7,5
Месторасположение	8	8,5	8
Магазин	7,67	7,33	7,33
Рекламная активность	8,35	7,65	7,33
Ассортимент	8	8,33	7
Профессионализм персонала	8,33	7,65	6,65

2.5. . ПК-4.И-3.У-2. ПК-4.И-6.У-1. Установите соответствие между целевыми сегментами рынка и их определениями

Целевые сегменты	Определения
1. По географическому признаку	А. Покупатели имеют разную информированность о продукции
2. По демографическому признаку	Б. Анализ на основе личностных качеств, социальных классов и образа жизни
3. По социально-экономическому признаку	В. Потребители отличаются уровнем доходов, образованием и профессиями
4. По психографическому признаку	Г. Рынок классифицируется в зависимости от слабого, среднего или активного уровня потребления
5. По информационной осведомлённости потребителей	Д. Покупателей делят в зависимости от семейного положения, статуса, религии, пола, возраста и национальности
6. По интенсивности потребления	Е. Учитывается доверие покупателей к определённому бренду
7. По степени лояльности	Ж. Рынок разделяется по странам, городам и другим населённым пунктам

**БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ (ПК-2.И-2.В-1. ПК-2.И-3.В-1.)**

3.1. Предприятие «Чайный дом» рассматривает вопрос о выпуске нового сорта чая на рынок. Вероятность того, что конкуренты выйдут на рынок с аналогичным товаром, оценивается в 0,45. Вероятность успешного выхода товара на рынок в случае отсутствия конкурентов составляет 0,7, а в случае наличия конкурентов – 0,25. Определите вероятность успешного выхода товара на рынок.

**ВАРИАНТ 2****БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ (ПК-2.И-1.3-1. ПК-4.И-6.3-1)**

1.1. ПК-2.И-1.3-1. Кто разделил конкурентные стратегии фирмы на стратегию ценового лидерства, стратегию дифференциации и стратегию концентрации?

- а) М. Портер;
- б) А. Литл;
- в) Ф. Котлер;
- г) И. Ансофф.

1.2. ПК-2.И-1.3-1. Конкурентоспособность товара - это:

- а) степень его притягательности для совершающего реальную покупку потребителя;
- б) способность фирмы, производящей этот товар, достигать законным путём экономических и социальных преимуществ по сравнению с другими;
- в) закономерность, состоящая в том, что стремление придать товару наилучшие характеристики в одних отношениях заставляет в какой-то мере поступиться его достоинствами в других отношениях

1.3. ПК-2.И-1.3-1. Если фирма занимает положение аутсайдера отрасли, то ее конкурентную позицию согласно матрице Бостонской консалтинговой группы можно определить как...

- а) дойная корова
- б) знак вопроса
- в) звезда
- г) хромая утка

1.4. ПК-2.И-1.3-1. Численное выражение конкурентоспособности составляет понятие

1.5. ПК-2.И-1.3-1. Покупатель основывает выбор товара по оценке его сторон:

- а) полезного эффекта, получаемого от использования товара.
- б) расходов, связанных с покупкой и эксплуатацией товара.
- в) себестоимости товара и условий поставки.

1.6. ПК-4.И-6.3-1. К факторам внешней макросреды относят ...

- а) природные факторы
- б) политико-правовые факторы
- в) поставщиков
- г) конкурентов

1.7. ПК-4.И-6.3-1. Какой метод ведения конкурентной борьбы состоит в том, что конкурирующие фирмы стараются привлечь потребителя с помощью повышения потребительской ценности товара:

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

1.8. ПК-4.И-6.3-1. Конкурирующие фирмы – это:

- а) фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу;
- б) борьба между фирмами на одном рыночном сегменте;
- в) взаимодействие фирм на рынке за получение наивысшей прибыли.
- г) фирмы, находящиеся на одной стадии жизненного цикла и в одной отрасли.

1.9. ПК-4.И-6.3-1. Когда фирма занимает лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли, то ее конкурентная позиция согласно матрице Бостонской консалтинговой группы называется...

- а) трудный ребенок
- б) передовик
- в) дойная корова
- г) звезда

1.10. ПК-4.И-6.3-1. Естественная монополия – это:

- а) состояние рынка, при котором на нём господствует небольшое число крупных фирм;
- б) состояние рынка, при котором на нём господствует одна фирма, производящая товары или услуги более эффективно, чем это делали бы несколько компаний-конкурентов;
- в) состояние рынка, на котором имеется лишь несколько покупателей;

**БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ** (ПК-2.И-1.У-1. ПК-2.И-1.У-2. ПК-2.И-2.У-2. ПК-2.И-3.У-2 ПК-2.И-3.У-3. ПК-2.И-3.У-4. ПК-4.И-3.У-2. ПК-4.И-6.У-1.)

2.1. ПК-2.И-1.У-1. ПК-2.И-1.У-2. По приведенным параметрам хозяйственной деятельности компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, определите уровни конкурентоспособности  $K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_3$  относительно лидера рынка, занимающего наибольшую его долю. Сделайте выводы. Сделайте рекомендации по изменению стратегии.

Параметр деятельности	«Бизнес-помощь»	«Профконсалт»	«Консалт-Ком»	«Process Quality Corp.»	Удельный вес, $\alpha$
Рыночная доля компании, %	13	22	9	27	7
Рост объемов услуг, %	3	5	2	2	5
Рентабельность, %	15	12	10	18	10
Качество услуг, %	80	90	90	95	10

2.2. ПК-2.И-2.У-2. ПК-2.И-3.У-2. Ресторан «Европа» предлагает комплекс услуг: организацию общественного питания, проведение банкетов, презентаций, корпоративных мероприятий. В меню ресторана — обеденная продукция, горячие, холодные, десертные блюда, закуски, напитки, готовая деликатесная продукция. Помимо продукции собственного производства ресторан предлагает посетителям товары, поступающие в готовом виде от других предприятий: хлеб, некоторые кондитерские изделия, фрукты, ягоды, шоколад, алкогольные напитки, табачные изделия. Кухонное оборудование ресторана имеется в недостаточном количестве, и меню строится так, чтобы не задействовать мощностей на приготовление очень сложных закусок. Холодные закуски превышают количество горячих закусок из-за их низкой рентабельности, большого объема трудозатрат на изготовление при невысоком уровне спроса. В основном зале находится сцена, на которой на большом киноэкране проецируется изображение с установленного видеопроектора. Это оборудование позволяет ежедневно транслировать различные развлекательные, спортивные программы со спутниковой антенны. Проведите анализ факторов внешней среды компании. На что особенно необходимо обратить внимание для управления конкурентоспособностью компании.

2.3. ПК-2.И-3.У-3. ПК-2.И-3.У-4. Каковы факторы среды, которые могут влиять на работу организации? Какие конкурентные стратегии применимы в данной ситуации?

Сельскохозяйственный кооператив работает в условиях жесткой конкуренции регионального рынка. Специализация кооператива — растениеводство, хозяйство находится в зоне рискованного земледелия. Потребителями продукции являются коммерческие предприятия и государственные организации. Кооператив имеет поддержку от местных органов власти.

2.4. ПК-4.И-3.У-2. ПК-4.И-6.У-1. Сеть продовольственных магазинов «Утро» сравнивалась с конкурирующими компаниями. На основе экспертных оценок была составлена таблица. Оценка факторов проводилась по 10-балльной шкале: 10 баллов — максимальная оценка, 1 балл — минимальная оценка. Рассчитайте средний балл по каждому фактору. Постройте многоугольник конкурентоспособности. Необходимо построить многоугольник конкурентоспособности и

сделать выводы. Дать краткие рекомендации о корректировке ассортиментной и кадровой стратегии.

Группа факторов	«Утро»	«Магнит»	«Товарищ»
Корпоративная идентификация	6,5	6,5	7,5
Месторасположение	8	8,5	8
Магазин	7,67	7,33	7,33
Рекламная активность	8,35	7,65	7,33
Ассортимент	8	8,33	7
Профессионализм персонала	8,33	7,65	6,65

2.5. ПК-4.И-3.У-2. ПК-4.И-6.У-1. Предприятие «Уютный дом» рассматривает вопрос о выпуске линейки нового товара – подставка для ноутбука для удобной работы на рынок. Вероятность того, что конкуренты выйдут на рынок с аналогичным товаром, оценивается в 0,45. Вероятность успешного выхода товара на рынок в случае отсутствия конкурентов составляет 0,8, а в случае наличия конкурентов – 0,4. Определите вероятность успешного выхода товара на рынок.

### **БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ (ПК-2.И-2.В-1. ПК-2.И-3.В-1.)**

3.1. Перечислите и опишите стратегии вывода на рынок нового продукта организации в соответствии с требованиями рынка (не менее 3-х)

## **ВАРИАНТ 3**

### **БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ (ПК-2.И-1.3-1. ПК-4.И-6.3-1)**

1.1. ПК-2.И-1.3-1. Критерием привлекательности продукции для потребителя является:

- А) качество
- Б) цена
- В) конкурентоспособность
- Г) уровень сервисного обслуживания
- Д) все вышеперечисленное

1.2. ПК-2.И-1.3-1. Наука, изучающая показатели качества продукции и методы их оценки – это:

- А) Товароведение
- Б) Управление качеством
- В) Экономика предприятия
- Г) Квалиметрия

1.3. ПК-2.И-1.3-1. В единовременные затраты не включаются расходы на:

- А) ремонт и запчасти
- Б) на транспортировку
- В) приобретение продукции
- Г) сборку, наладку
- Д) топливо, энергию

1.4. ПК-2.И-1.3-1. Совокупность множества качественных параметров, являющихся потребительским взглядом на фактор качества – это:

- А) показатели качества продукции
- Б) конкурентоспособность продукции
- В) полезный потребительский эффект
- Г) эксплуатационные расходы

1.5. ПК-2.И-1.3-1. Потребительская ценность товара – это:

- А) максимальная цена, которую покупатель считает для себя выгодным заплатить за него

- Б) полезный эффект, который получит потребитель при использовании товара  
 В) цена потребления  
 Г) удовлетворенность потребителя

Заполнить пропуски

1.6. ПК-4.И-6.3-1. Конкурентное поведение, при котором фирма добивается превосходства над соперниками путем создания новых товаров, использования новых методов сбыта и т.д. называется .....

1.7. ПК-4.И-6.3-1. Конкурентное поведение, при котором фирма имитирует достижения соперников называется .....

1.8. ПК-4.И-6.3-1. Фирма, стремясь сохранить свои позиции на рынке, совершенствует качество товара и ассортимент предлагаемых товаров и услуг, улучшает гарантийное и сервисное обслуживание. Можно предположить, что такая фирма придерживается ..... типа конкурентного поведения.

1.9. ПК-4.И-6.3-1. Фирму, которая активно борется за вхождение в число лидеров, за увеличение своей доли рынка согласно типологии Ф. Котлера называют .....

1.10. ПК-4.И-6.3-1. Товар (услуга), выпускаемый фирмой предназначается для небольших сегментов рынка, которые конкуренты почему-то выпустили из внимания. Такая фирма, согласно типологии Ф. Котлера относится к группе .....

## **БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ (ПК-2.И-1.У-1. ПК-2.И-1.У-2. ПК-2.И-2.У-2. ПК-2.И-3.У-2. ПК-2.И-3.У-3. ПК-2.И-3.У-4. ПК-4.И-3.У-2. ПК-4.И-6.У-1.)**

2.1. ПК-2.И-1.У-1. ПК-2.И-1.У-2. По приведенным параметрам хозяйственной деятельности компаний, предоставляющих услуги широкополосного доступа в Интернет, определите уровни конкурентоспособности  $K_1$ ,  $K_2$ ,  $K_3$  относительно лидера рынка, занимающего наибольшую его долю. Сделайте выводы. Сделайте рекомендации по изменению товарной стратегии.

Параметр деятельности	«Волгателеком»	«Корбина»	«СТС»	«СтримТВ»	Удельный вес, $\alpha$
Рыночная доля компании, %	42,86	10	10	22,86	7
Рост объемов услуг, %	3,00	5	2	6,00	5
Рентабельность, %	15,00	12	10	15,00	10
Качество услуг, %	95,00	97	90	95,00	10

2.2. ПК-2.И-2.У-2. ПК-2.И-3.У-2. Компания «Современные Европейские Технологии Авторемонта» («СЕТАвто») образована в 2004 г. Это проект компании «ДЕЛЬТА КОЛОР», с 1994 по 2003 г. официального представителя Standox (Германия) по продаже лакокрасочных материалов, поставке и обслуживанию оборудования для окраски автомобилей в Санкт-Петербурге и Северо-Западном регионе. Компания предоставляет комплекс услуг по малярно-кузовному ремонту, воссоздает заводское покрытие с присущими ему свойствами и качествами. Стратегические цели компании: осуществить успешный запуск производства, наладить контакты с партнерами, добиться отлаженности технологий и действий персонала, высокой производительности труда специалистов по авторемонту и высокого качества работ, зарекомендовать себя как перспективную компанию с большими активами на дальнейшее развитие, занять лидирующую позицию в своем сегменте рынка. Стратегические активы компании: производственные мощности, новое оборудование, опытный менеджмент, квалифицированный персонал, современная компьютерная система, охватывающая все бизнес-процессы. Проведите анализ факторов внешней среды компании. На что особенно необходимо обратить внимание для управления конкурентоспособностью компании.

2.3. ПК-2.И-3.У-3. ПК-2.И-3.У-4. Каковы факторы среды, которые могут влиять на работу организации? Какие конкурентные стратегии применимы в данной ситуации?

Завод производит сельскохозяйственное оборудование. Он имеет многолетнюю историю, торговая марка предприятия известна далеко за пределами его региона. У предприятия налажены стабильные связи с поставщиками и потребителями-организациями. Несмотря на минимум конкурентов, сбыт продукции недостаточно интенсивный из-за низкой покупательской способности конечных потребителей.

2.4. ПК-4.И-3.У-2. ПК-4.И-6.У-1. На основе экспертных оценок и сопоставления деятельности климатических компаний города для ОАО «Промвентиляция» была составлена таблица. Оценка факторов проводилась по 10-балльной шкале: 10 баллов — максимальная оценка, 1 балл — минимальная оценка. Каков средний балл по каждому фактору? Необходимо построить многоугольник конкурентоспособности и сделать выводы. Дать краткие рекомендации о корректировке ассортиментной и кадровой стратегии.

Группа факторов	«Элвес»	«Промвентиляция»	«Мир климата»
Корпоративная идентификация	6,67	7,00	7,33
Месторасположение	8,50	5,50	6,00
Демонстрационный зал	6,5	6,25	8
Рекламная активность	8,6	8,2	7,4
Ассортимент	7,5	7	8,5
Профессионализм менеджеров по продажам	7,00	8,00	7,57

2.5. ПК-4.И-3.У-2. ПК-4.И-6.У-1. Установите соответствие между принципами комплексного анализа конкурентоспособности продукта и содержанием этих принципов

А. Принцип системности	1. Предполагает проведение анализа по заранее разработанному алгоритму. Исследование должно проводиться по сопоставимым между собой показателям и носить скоординированный характер
Б. Принцип многоаспектности	2. Предполагает согласование отдельных разделов анализа конкурентоспособности продукции между собой
В. Принцип многокритериальности	3. Исходит из необходимости проведения анализа конкурентоспособности продукции с применением нескольких критериев, которые выбираются с учетом интересов, как производителя, так и покупателя.
Г. Принцип сопоставимости и одновременности	4. Предусматривает анализ всех необходимых аспектов, оказывающих воздействие на конкурентоспособность продукции

### БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ (ПК-2.И-2.В-1. ПК-2.И-3.В-1.)

1.3. Предприятие «Молочный кит» рассматривает вопрос о выпуске нового товара – соевого сыра на рынок. Вероятность того, что конкуренты выйдут на рынок с аналогичным товаром, оценивается в 0,55. Вероятность успешного выхода товара на рынок в случае отсутствия конкурентов составляет 0,6, а в случае наличия конкурентов – 0,3. Определите вероятность успешного выхода товара на рынок.

### Шкала и критерии оценки текущего тестирования

Число правильных ответов	Оценка
90-100% правильных ответов	Оценка «отлично»
70-89% правильных ответов	Оценка «хорошо»
50-69% правильных ответов	Оценка «удовлетворительно»
Менее 50% правильных ответов	Оценка «неудовлетворительно»