СОГЛАСОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «25» декабря 2023 г. № 6)

УТВЕРЖДЕН

приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «29» декабря 2023 г. № 56

АКТУАЛИЗИРОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «25» декабря 2025 г. № 7)

УТВЕРЖДЕНА
актуализированная версия
приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «30» декабря 2025 г. № 59

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине
Управление конкурентоспособностью

направление подготовки
43.03.03 Гостиничное дело

направленность (профиль)
Управление в гостиничном бизнесе

уровень образования
высшее образование – бакалавриат

форма обучения
заочная

год набора
2024

Санкт-Петербург
2023

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат
029D2AE30011B46997424A3587152A1CB0
Действителен с 18.03.2026 по 18.06.2027
Владелец АНО ВО "МБИ ИМЕНИ АНАТОЛИЯ СОБЧАКА"

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ 3
2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ..... 4
3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ 5
4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА..... 6
5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 6
5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:..... 6
5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ..... 8
5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ..... 22
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ... 28
7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ..... 30
7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ..... 32
7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ..... 32

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции выпускника	**Код и наименование индикатора достижения компетенций**	**Планируемые результаты обучения по дисциплине**
ПК-3 Способен управлять текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса и/или предприятия питания	ПК-3.2. Способен контролировать выполнение плановых показателей и стандартов работы подразделений, анализировать результаты деятельности, выявлять отклонения и принимать корректирующие управленческие решения для обеспечения бесперебойной работы департамента (службы, отдела).	**Знать:** ключевые показатели эффективности (KPI) и плановые метрики подразделений в контексте конкурентоспособности предприятия (выручка, загрузка, ADR, RevPAR, NPS, CSI, доля рынка, конверсия, отток клиентов), методы контроля выполнения планов и стандартов работы (аудиты, чек-листы, мониторинг в реальном времени), типовые отклонения в работе подразделений и их влияние на конкурентные позиции компании, методики анализа результатов деятельности (план-факт-анализ, факторный анализ, сравнительный анализ с конкурентами), инструменты выявления корневых причин отклонений (диаграмма Исикавы, метод «5 почему», анализ Парето), способы принятия и оформления корректирующих управленческих решений, отраслевые бенчмарки и лучшие практики для предприятий сферы гостеприимства и туризма, влияние внешних факторов (сезонность, макроэкономика, тренды потребительского поведения) на выполнение планов, принципы согласования и контроля исполнения корректирующих мероприятий между подразделениями. **Уметь:** контролировать выполнение плановых показателей и соблюдение стандартов работы подразделений, сопоставлять фактические результаты с целевыми значениями и выявлять отклонения по ключевым метрикам, анализировать причины отклонений с учётом внутренних (организационные, кадровые, технологические) и внешних (рыночные, конкурентные, регуляторные) факторов, оценивать влияние отклонений на конкурентоспособность предприятия, применять аналитические инструменты для определения приоритетных направлений корректировки, оперативно принимать управленческие решения для устранения сбоев и минимизации потерь, адаптировать планы и стандарты под меняющиеся рыночные условия и конкурентную среду, оценивать эффект от корректирующих мер по динамике KPI и конкурентных позиций, согласовывать решения с профильными подразделениями и контролировать их исполнение, формировать управленческие выводы и рекомендации по поддержанию и усилению конкурентных преимуществ, учитывать отраслевую специфику и потребительские ожидания при разработке корректирующих действий. **Владеть навыками:** проведения план-факт-анализа и факторного анализа отклонений по основным показателям деятельности подразделений, использования инструментов контроля качества и выполнения стандартов (чек-листы, аудиты, тайный клиент, цифровые системы мониторинга), работы с данными для расчёта и

		интерпретации KPI и конкурентных метрик (сводные таблицы, дашборды, BI-системы), применения методов анализа проблем (диаграмма Парето, диаграмма Исикавы, «5 почему») для выявления корневых причин снижения эффективности, построения прогнозных моделей и сценариев для оценки последствий отклонений и эффективности корректирующих мер, разработки и оформления управленческих решений и корректирующих мероприятий (служебные записки, приказы, планы действий с указанием сроков и ответственных), координации взаимодействия подразделений при реализации корректирующих мер, оценки влияния управленческих решений на конкурентные позиции предприятия (доля рынка, лояльность, репутация), работы с отраслевыми бенчмарками и данными конкурентного анализа (открытые источники, отчёты, рейтинги, отзывы), подготовки аналитических отчётов и презентаций с выводами и рекомендациями для руководства, применения цифровых инструментов (PMS, CRM, системы веб-аналитики) для сбора и обработки данных о результатах деятельности и конкурентоспособности, мониторинга динамики ключевых показателей в реальном времени и своевременного реагирования на отклонения.

1.2. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции

Знает методологию анализа конкурентоспособности продукции и компании; факторы конкурентоспособности продукции и компании; системы управления качеством и конкурентоспособностью.

Умеет. применять методики оценки конкурентоспособности продукции; применять методики оценки

конкурентоспособности предприятий на российском и международных рынках; обосновать конкурентную стратегию предприятия на конкретных отраслевых рынках или сегментах.

Владеет методикой диагностики конкурентной среды предприятия;- методикой анализа деятельности конкурентов;- методикой построения конкурентной карты рынка; - методиками конкурентного анализа компаний в отраслях

2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Таблица – 1.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

Номер и наименование разделов/тем	Формы текущего контроля успеваемости / промежуточной аттестации	Объекты оценивания	Вид занятия / Наименование оценочных средств	Форма проведения оценки Устная/ письменная
Тема 1. Конкуренция как объект теории и практики менеджмента	Текущий контроль	Конкуренция как основа рыночных процессов. Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию. Типология подходов к исследованию природы конкуренции. Классификация основных форм конкуренции. Основные функции и направления конкуренции.	ДП – доклад с презентацией, Т – тест реферат	устная/ письменная

Тема 2. Конкурентоспособность: содержание и формы	Текущий контроль	Конкурентоспособность как показатель развития экономической системы. Иерархическая связь ключевых понятий в системе конкурентных отношений. Иерархия уровней конкурентоспособности.	ДП – доклад с презентацией Т – тест задания Диспут реферат	Устная письменная
Тема 3. Научные школы теории конкурентоспособности	Текущий контроль	Классификация научных школ теорий конкурентоспособности. Американская школа теории конкурентоспособности. Британская школа теории конкурентоспособности. Скандинавская школа теории конкурентоспособности. Общие черты и различия научных школ теорий конкурентоспособности.	Т – тест, К – коллоквиум задания Деловая игра реферат	Письменная Устная
Тема 4. Управление конкурентоспособностью предприятия	Текущий контроль	Понятие «конкурентоспособность предприятия». Аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятия. Уровни обеспечения конкурентоспособности предприятия. Управление конкурентоспособностью предприятия. Стратегический подход в управлении конкурентоспособностью предприятия.	Т – тест, задания Деловая игра Реферат коллоквиум	Устная письменная
Все темы и разделы:	**Промежуточная аттестация**		Т – тест (1-30)	Письменная

3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, владений выражается в пятибалльной системе.

Таблица 3.1 – Текущий контроль

№ п/п	Виды работ	Критерии оценивания			
		Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
1	Работа на лекциях	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание	Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии	Высказывание неординарных суждений, активное участие в работе на занятии
2	Работа на практических занятиях, решение общих практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок
3	Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение с ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок

	задач			отдельными замечаниями	

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица 3.2 – Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции

Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
Компетенция не освоена. Обучающийся не показывает знания, входящие в состав компетенции, не понимает их необходимость и/или не может их применять	Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний	Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач	Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий.

4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Таблица 4.1 –. Шкала критериев оценивания компетенций

Оценка	**Содержание**
Неудовлетворительно (2 балла)	Демонстрирует непонимание проблемы, не восприятие материала. Работа незакончена и/или это плагиат
Удовлетворительно (3 балла)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер
Хорошо (4 балла)	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения
Отлично (5 баллов)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продемонстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостных характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

Таблица - 5.1 Перечень заданий текущего контроля и их наименование

Наименование оценочных средств	Содержание задания

Доклад с презентацией	Конкурентоспособность: сущность, критерии и факторы конкурентоспособности». Сущность понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность». Роль оценки конкурентоспособности в предпринимательской деятельности. Конкурентоспособность как объект управления. Объекты оценки конкурентоспособности: предприятие, услуги, товар, продукция. Факторы конкурентоспособности. Общая конкурентоспособность продукции российских производителей в сравнении с мировой товарной конкурентоспособностью. Сравнительная страновая конкурентоспособность России. Подходы к управлению конкурентоспособностью предприятий
коллоквиум	Конкурентоспособность: сущность, критерии и факторы конкурентоспособности". Сущность понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» товаров и услуг. Роль оценки конкурентоспособности товаров и услуг в предпринимательской деятельности. Конкурентоспособность как объект управления. Факторы конкурентоспособности товаров и услуг. Общая конкурентоспособность продукции российских производителей в сравнении с мировой товарной конкурентоспособностью. Сравнительная страновая конкурентоспособность России
реферат	Конкурентоспособность: сущность, критерии и факторы конкурентоспособности". Процессы, на которых базируется конкуренция. Конкурентоспособность продукции с позиции потребителя; с позиции изготовителя. Интегральный показатель качества продукции. Уровни конкурентоспособности. Формирование конкурентоспособности. Конкурентоспособность продукции как мера прибыли организации. Конкурентоспособность товаров как фактор безопасности страны. Написание рефератов с использованием LibreOffic
задания	Практико-ориентированные задания 1. Выберите любое предприятие, кратко опишите его, изучите его основных конкурентов. С помощью метода взвешенного рейтинга оцените конкурентоспособность выпускаемых им товаров (услуг), предложите управленческое решение и документально оформите его. 2. Разработайте конкурентную стратегию для любого предприятия, предложите управленческое решение и документально оформите его. 3. Выберите любое предприятие, кратко опишите его, изучите его основных конкурентов и с помощью метода невзвешенного рейтинга оцените конкурентоспособность выпускаемых им товаров (услуг). Предложите управленческое решение и документально оформите его. 4. Проведите сравнительный анализ конкурентов, действующих в одной отрасли, сделайте выводы и определите направления повышения конкурентоспособности предприятия. Предложите управленческое решение и документально оформите его. В качестве объектов для анализа выберите известные вам три предприятия или организации, а одно из них рассмотрите, как «своё». Например: Учебные заведения города, Салоны красоты, Салоны сотовой связи, Операторы сотовой связи, Косметические фирмы, Продовольственные универсамы (сети), Кафе, Мебельные салоны, Магазины бытовой техники.
диспут	Критерии конкурентоспособности товаров и услуг". Критерии конкурентоспособности и их группировка. Приоритетные критерии конкурентоспособности товаров и услуг. Уровень качества продукции. Общая характеристика потребительских показателей качества товаров. Методика оценки уровня качества товаров. Особенности потребительской оценки качества товаров. Показатели качества услуг. Признаки классификации показателей качества продукции и услуг. Дифференциальный и комплексный методы оценки уровня качества товаров.
Деловая игра	Туристический бизнес. Создай свой креативный маршрут
Тест	Существует ли универсальное определение «конкурентоспособности»? А) существует Б) его невозможно дать В) все зависит от того, к какому предмету относится определение 2. Что из нижеперечисленного не является видом

	конкурентного преимущества? А) рабочая сила Б) низкие издержки В) специализация

5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Первая контрольная точка - в форме доклада (письменная).

Темы докладов: Темы докладов с презентацией

1. Сущность понятий «конкуренция» и «конкурентоспособности» товаров и услуг.
2. Роль оценки конкурентоспособности товаров и услуг в деятельности предприятий.
3. Сущность понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» товаров и услуг.
4. Конкурентоспособность товаров и услуг как фактор национальной безопасности
5. Критерии конкурентоспособности как носители информации об удовлетворяемых потребностях
6. Классификация критериев конкурентоспособности товаров и услуг
7. Факторы конкурентоспособности товаров и услуг
8. Объекты и субъекты оценки конкурентоспособности продукции
9. Критерии конкурентоспособности товаров и услуг: уровень качества и его стабильность.
10. Критерии конкурентоспособности товаров и услуг: социальная адресность.
11. Критерии конкурентоспособности товаров и услуг: подлинность.
12. Критерии конкурентоспособности товаров и услуг: безопасность.
13. Критерии конкурентоспособности товаров и услуг: потребительская новизна.
14. Критерии конкурентоспособности товаров и услуг: имидж.
15. Критерии конкурентоспособности товаров и услуг: информативность.
16. Критерии конкурентоспособности товаров и услуг: цена потребления.
17. Макроэкономические факторы конкурентоспособности товаров и услуг.
18. Общие и специализированные конкурентоспособности товаров и услуг.
19. Правило ромба М. Портера.
20. Роль государства в обеспечении конкурентоспособности предприятий.
21. Микроэкономические факторы: производственные факторы.
22. Микроэкономические факторы: сбытовые и сервисные факторы.
23. Оценка и подтверждение соответствия товаров и услуг.
24. Оценка и подтверждение соответствия систем качества.
25. Методы оценки конкурентоспособности товаров: принципы оценки.
26. Методы оценки конкурентоспособности товаров: порядок оценки.
27. Принципы оценки конкурентоспособности услуг.
28. Критерии оценивания конкурентоспособности услуг.
29. Инновационная конкуренция и её роль в предпринимательстве.
30. Структура и содержание системы управления конкурентоспособностью предприятия.
31. Конкурсы как инструменты установления конкурентоспособности товаров и услуг.
32. Конкурентная карта рынка: содержание и принципы построения.
33. Матрица BCG и её роль в оценке конкурентоспособности предприятия и разработке конкурентной стратегии.
34. Методика оценки конкурентоспособности товара с использованием взвешенного и невзвешенного рейтинга.
35. Интегральный показатель конкурентоспособности.
36. Формы и методы государственного регулирования конкурентоспособности предприятий.
37. Конкурентные стратегии в бизнесе.
38. Теория конкурентных преимуществ и конкурентных стратегий.
39. Виды конкурентных стратегий.
40. Подходы к управлению конкурентоспособностью организации.
41. Обеспечение руководителя информацией о конкурентоспособности предприятия: качественные характеристики управленческой информации, способы ее получения.
42. Организация информационного взаимодействия руководителя с подразделениями и должностными лицами организации по вопросам конкурентоспособности предприятия

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более пяти докладов с презентацией. Критерии оценки одного доклада с презентацией: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

Методические указания по написанию доклада с презентацией. Требования, предъявляемые к докладу с презентацией:

1. Объем доклад не должен превышать 5-8 страниц. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14, с выравниванием по ширине. Левое поле листа 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25 см.
2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.
3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.
4. Доклад должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.
5. Каждый абзац доклад должен содержать только одну основную мысль.
6. Доклад должен показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.
7. Доклад должен содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

контрольная точка - в форме теста (письменная).

Тесты

1. Объектом конкуренции являются:
a) товары и услуги, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя;
b) фирмы-изготовители и фирмы-услугодатели;
c) потребности группы потребителей, образующих сегмент рынка;
d) группа потребителей, входящих в один сегмент рынка.
2. Основными объектами управления конкурентоспособностью являются:
a) продажная цена товара и полезный эффект от его использования;
b) издержки производства и сбыта;
c) полезный эффект и цена потребления;
d) потребительская новизна товара.
3. Расширение компании за счет поглощений и слияний с фирмами своей отрасли, поставляющими сырье и полуфабрикаты – это:
a) регрессивная вертикальная интеграция;
b) прогрессивная вертикальная интеграция;
c) горизонтальная интеграция;
d) дополняющая диверсификация.
4. Кто разделил конкурентные стратегии фирмы на стратегию ценового лидерства, стратегию дифференциации и стратегию концентрации?
a) М. Портер;
b) А. Литл;
c) Ф. Котлер;
d) И. Ансофф.
5. Одним из вариантов поведения фирм-коммутантов является выполнение функций субпоставщика несложных деталей или полуфабрикатов для более крупной компании (виолента или патиента). Какие меры предосторожности предпринимают предприятия, чтобы не потерять свободу и не

превратиться в придаток монополии:
a) увеличивают размеры своей фирмы;
b) стремятся поставлять товары нескольким крупным корпорациям таким образом, чтобы доля каждой из них в общих продажах фирмы не превышала 20% оборота;
c) уходят из своей ниши на рынке и приходят туда, где создаются более благоприятные для фирмкоммутантов условия;
d) ни один ответ не является верным.
6. Кто использует стратегию компиляции или стратегию адаптации?
a) рыночные лидеры;
b) челенджеры;
c) нишеры;
d) последователи.
7. Удельный вес фирм-челенджеров (по Ф. Котлеру) в общей емкости определенного рынка составляет:
a) 40%;
b) 25%;
c) 20%;
d) 30%.
8. Фундаментальная рыночная ниша – это:
a) сегмент рынка продавца определённого товара или услуги;
b) ниша фирмы, которую ей удалось удержать в борьбе с конкурирующими предприятиями;
c) совокупность рыночных сегментов, для которых подходят товары (услуги), производимые данной
фирмой;
d) ни один ответ не является верным.
9.Конкурирующие фирмы – это:
a) фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу;
b) борьба между фирмами на одном рыночном сегменте;
c) взаимодействие фирм на рынке за получение наивысшей прибыли.
d) фирмы, находящиеся на одной стадии жизненного цикла и в одной отрасли.
10. Конкурентоспособность товара – это:
a) степень его притягательности для совершающего реальную покупку потребителя;
b) способность фирмы, производящей этот товар, достигать законным путём экономических и социальных преимуществ по сравнению с другими;
c) закономерность, состоящая в том, что стремление придать товару наилучшие характеристики в одних отношениях заставляет в какой-то мере поступиться его достоинствами в других отношениях.
11. Максимальная цена, которую покупатель считает для себя выгодным заплатить за данный товар –это:
a) запас конкурентоспособности товара;
b) потребительская ценность товара;
c) цена продажи товара;
d) себестоимость товара.
12. Какой метод ведения конкурентной борьбы состоит в том, что конкурирующие фирмы стараются
привлечь потребителя с помощью повышения потребительской ценности товара:
a) ценовая конкуренция;
b) неценовая конкуренция;
c) недобросовестная конкуренция;
d) прямая конкуренция.
13. Стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества:
a) виолентная стратегия;
b) коммутантная стратегия;
c) патиентная стратегия;

d) экплерентная стратегия.
14. Конкурентная стратегия, ориентированная на радикальные нововведения – это:
a) виолентная стратегия;
b) коммутантная стратегия;
c) патиентная стратегия;
d) экплерентная стратегия.
15. Фирмы-виоленты, отличающиеся особо крупными размерами; средним по темпу, но очень устойчивым ростом; широкой диверсифицированностью и наличием сети зарубежных филиалов – это:
a) «гордые львы»;
b) «могучие слоны»;
c) «неповоротливые бегемоты»;
d) «хитрые лисы».
16. Факторы, характеризующие виолентную стратегию конкурентной борьбы:
a) гибкость;
b) экономия на снижение постоянных издержек;
c) ставка на радикальные нововведения;
d) дифференциация продукта.
17. Если темпы роста ниши и нишера уменьшаются, то применяется:
a) стратегия поддержки позиций;
b) стратегия интеграции;
c) стратегия лидерства в нише;
d) стратегия выхода за пределы ниши.
18. Какие варианты поведения не соответствует фирмам-коммутантам:
a) деятельность в сферах традиционно обслуживаемых только мелким бизнесом;
b) выполнение функций субпоставщика несложных деталей или полуфабрикатов;
c) выпуск товаров или услуг, копирующих чужие изделия;
d) выпуск товаров массового спроса?
19. Какой тип фирмы играет решающую роль на первом этапе научно-технического прогресса (изобретение и внедрение новшества):
a) виоленты;
b) патиенты;
c) эксплеренты;
d) коммутанты.
20 Совокупность свойств и характеристик продукции, обуславливающих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности, называют:
a) качеством продукции;
b) уровнем качества продукции;
c) показателем функциональной пригодности;
d) показателем совместимости.
Инструкция по выполнению: выберете один правильный ответ.
Критерии оценивания: Максимальное количество баллов 20.
17-20 баллов выставляется студенту, если он ответил правильно на 100-85%заданий теста;
13-16 баллов, если студент ответил на 84-69% заданий;
10-12 баллов, если студент ответил на 68-50% заданий;
0-9 баллов, если студент ответил менее, чем на 50 % заданий.
Инструкция по выполнению. Выбрать один правильный ответ
Критерии оценивания: • 5 баллов выставляется, если обучающийся ответил правильно на 100-85% заданий теста; • 4 балла выставляется, если обучающийся ответил на 84-69 % заданий; • 3 балла выставляется, если обучающийся ответил на 68-50% заданий; 2 балла выставляется, если обучающийся ответил менее, чем на 50 % заданий.

Контрольная точка в форме диспута (устная).

Диспут: обсуждение актуальных вопросов по тенденциям развития маркетинга и использования

основных понятий маркетинга в повседневной и профессиональной деятельности студентов.

Вопросы для диспута:

1. Понятие конкурентоспособности
2. Методологические подходы к оценке конкурентоспособности экономики.
3. Инвестиционный климат и административные барьеры развития бизнеса.
4. Глобальный индекс конкурентоспособности: структура, критерии, положение России.
5. Международной конкурентоспособности отраслей с позиции теории сравнительных преимуществ.
6. Международная конкурентоспособность и рыночная власть.
7. Агломерационные эффекты и кластеры предприятий.
8. Методологические подходы к оценке международной конкурентоспособности.
9. Абсолютные и относительные показатели интенсивности торговли. Показатель Баласса.
10. Внешние и внутренние факторы конкурентоспособности фирмы.
11. Конкурентная стратегия.
12. Конкурентный статус предприятия – методы оценки.
13. Размер компании как фактор конкурентоспособности фирмы: неоклассический подход к объяснению.
14. Размер компании как фактор конкурентоспособности фирмы: институциональный подход к объяснению.
15. Гибридные формы организации бизнеса.
16. Дифференциация товара и ассортиментная политика фирмы как фактор конкурентоспособности.
17. Оценка инновационной активности фирмы.
18. Собственность и корпоративное управление как фактор конкурентоспособности.
19. Конкурентное окружение: стратегии взаимодействия компаний на рынке.
20. Барьеры входа на рынок.
21. Вертикальные связи между отраслями. Вертикальные ограничивающие контакты.
22. Ключевые мощности. Требование недискриминационного доступа.
23. Бизнес-практики, противоречащие антимонопольному законодательству:

Критерии оценивания:

Представление точки зрения. Оценивается чёткость речи, использование заметок, убедительность предложений, а также владение собой: непринуждённость, установление зрительного контакта с аудиторией, уважительное отношение к оппонентам.

Стратегия выступления. Оценивается организация речи и риторика: тщательность и целенаправленность аргументации, использование времени, убедительные формулировки.

Содержание. Оценивается качество доказательств и эффективность опровержений. Например, логическая и фактическая обоснованность аргументов, защита от контраргументов.

Командная работа. Оценивается сплочённость команды, их поведение: хорошая ли работа вместе, проявление уважения к оппонентам.

Обмен мнениями. Оценивается, предлагали ли участники конструктивные советы оппонентам, с какой вежливостью они делились отзывами.

Глубина поставленных и рассмотренных вопросов. Также важно оценить, насколько верными были ответы и качество этих ответов.

Активность и глубина подготовки отдельных подгрупп, участников и занятия в целом**.**

Контрольная точка - в форме деловой игры (устная).

Комплексная деловая игра «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организаций сферы гостеприимства и общественного питания»

Цель деловой игры: формирование у студентов практических умений и навыков в принятии решений по разработке стратегии повышения конкурентоспособности конкретной организации сферы гостеприимства и общественного питания, формирование навыков командной работы, навыков аналитической деятельности и аргументации.

Задачи деловой игры:

- проанализировать конкурентную ситуацию на рынке гостиничных услуг Республики

Алтай;

- оценить конкурентоспособность гостиничных услуг и организации сферы гостеприимства и общественного питания в целом;

- обосновать и разработать стратегические направления повышения конкурентоспособности организаций сферы гостеприимства и общественного питания.

Условие игры: студенты разбиваются на группы по четыре человека, представляющие менеджеров организации сферы гостеприимства и общественного питания. Задание по выбору организации сферы гостеприимства и общественного питания, сбору необходимой информации, студенты получают заранее и выполняют в рамках самостоятельной работы.

Ход игры:

Организационный этап – ознакомление с заданиями игры, правилами проведения деловой игры, с общей характеристикой конкретной организации сферы гостеприимства и общественного питания, на примере которого будут выполняться задания игры.

1 этап – анализ конкурентной среды организаций сферы гостеприимства и общественного питания. На данном этапе необходимо собрать информацию о факторах конкурентной среды организации сферы гостеприимства и общественного питания, проанализировать их, выявить факторы, положительно и отрицательно, влияющие на деятельность организации сферы гостеприимства и общественного питания. Необходимо выявить прямых и потенциальных конкурентов на рынке

Республике Алтай, выбрать несколько основных конкурентов организаций сферы гостеприимства и общественного питания на рынке, провести анализ деятельности конкурентов. Анализ конкурентов связан с ответами на следующие вопросы:

1. Какие планы существуют у конкурентов в отношении их доли рынка, повышения рентабельности и увеличения объёма продаж?

2. Какой рыночной стратегии придерживаются ваши конкуренты в настоящее время?

3. С помощью каких средств обеспечивают они её реализацию?

4. Каковы её сильные и слабые стороны?

5. Какие действия можно ожидать в будущем от нынешних и возможных конкурентов?

2 этап – оценка конкурентоспособности организаций сферы гостеприимства и общественного питания. На данном этапе необходимо определить основных конкурентов организаций сферы гостеприимства и общественного питания и провести сравнительную оценку.

3 этап – формирование совокупности конкурентных преимуществ для организаций сферы гостеприимства и общественного питания. На этом этапе необходимо по результатам анализа сформировать совокупность конкурентных преимуществ организаций сферы гостеприимства и общественного питания. Необходимо систематизировать и обосновать конкурентные преимущества организаций сферы гостеприимства и общественного питания.

4 этап – разработка матрицы обеспечения конкурентоспособности организаций сферы гостеприимства и общественного питания. На основе результатов анализа на предыдущих этапах деловой игры необходимо разработать матрицу обеспечения конкурентоспособности организаций сферы гостеприимства и общественного питания.

5 этап – разработка стратегии повышения конкурентоспособности организаций сферы гостеприимства и общественного питания. На этом этапе необходимо на основе результатов анализа на предыдущих этапах деловой игры, разработать стратегию повышения конкурентоспособности организаций сферы гостеприимства и общественного питания.

6 этап - обоснование и презентация программы повышения конкурентоспособности организаций сферы гостеприимства и общественного питания. На этом этапе необходимо на основе стратегии повышения конкурентоспособности организаций сферы гостеприимства и общественного питания, разработанной на предыдущем этапе, разработать программу мероприятий повышения конкурентоспособности организаций сферы гостеприимства и общественного питания. На данном этапе надо подготовить презентацию по результатам деловой игры.

7 этап – подведение итогов деловой игры, оценка результатов работы команд.

Критерии оценивания:

5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно, деловая игра решена верно;

4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в проведенных расчётах;

3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог ответить на ключевые вопросы, задаваемые в рамках игры;

2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, не проведены расчеты в деловой игре.

Контрольная точка в форме коллоквиума (устная).

Вопросы к устному опросу

1. С какими слагаемыми качества жизни связана конкурентоспособность товаров и услуг?
2. На каких двух процессах базируется конкуренция?
3. Что такое конкурентоспособность продукции с позиции потребителя, с позиции изготовителя?
4. В чем сущность интегрального показателя качества продукции?
5. Что такое уровень конкурентоспособности? Что такое формирование конкурентоспособности?
6. Почему конкурентоспособность продукции является мерой прибыли организации?
7. В каких разделах бизнес-плана непосредственно рассматриваются вопросы конкурентоспособности?
8. Почему конкурентоспособность товаров является фактором безопасности страны?
9. По каким товарам степень зависимости России от других стран является критерием ее безопасности?
10. Какой относительный объем импортного продовольствия является рубежом продовольственной безопасности страны?
11. Приведите примеры макро- и микрофакторов подлинности товаров.
12. Приведите примеры оценки конкурентоспособности товаров, когда безопасность используется как ограничительный критерий и как мера конкурентоспособности.
13. В каком случае можно говорить о тройной гарантии безопасности?
14. Какова роль служб маркетинга в создании новых товаров?
15. Приведите пример характеристик товаров (услуг), которые соответствуют «профилю желаемого качества».
16. Какие факторы определяют имидж товара (услуги)?
17. Покажите отличие понятий «торговая марка», «товарный знак», «бренд».
18. Что такое информативность товара (услуги).
19. Какие методы стратегического анализа применяются предприятиями?
20. Перечислите этапы разработки конкурентной стратегии предприятия.
21. Выделите качественные характеристики управленческой информации о конкурентоспособности предприятия. Какова их роль в информационном обеспечении деятельности руководителя?
22. Какие существуют способы получения информации о конкурентоспособности предприятия?
23. Какова роль управленческой информации о конкурентоспособности предприятия в формировании информационного пространства и информационной среды организации?
24. Охарактеризуйте три основных информационных потока организации.

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более двух ответов на вопросы к коллоквиуму. Критерии оценивания одного ответа: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете

Контрольная точка - в форме заданий (письменная).

Кейс №1. Обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг В условиях высокой конкуренции среди автомобилестроительных фирм для стимулирования продажи автомобилей многие автостроители предлагают скидки с цены машин. Американский филиал фирмы «Фольксваген» избрал другую тактику. Фирма объявила, что будет сама выплачивать ссуду на покупку в рассрочку и страхового взноса в течение 12 месяцев за тех, кто приобрел ее машину и потом потерял работу. Каждый, кто покупает или берет в долгосрочную аренду «Фольксваген», бесплатно получает такие гарантии на срок до трех лет со дня покупки. Однако эти гарантии не распространяются на уволенных за плохую работу или уволившихся по собственному желанию. Максимальная выплата по добавочным гарантиям - 500 долл. в месяц. Задание: 1 Проанализируйте и оцените действия фирмы «Фольксваген» по продвижению продукции. 2 Что еще можно предложить для повышения спроса на автомобили в условиях высокой конкуренции со стороны других автомобилестроительных фирм? 3 Как снизить коммерческий риск при проведении мероприятий по продвижению продукции? Кейс № 2. Экономическое обоснование управленческих решении по повышению качества флюорографов Характеристика производственно-хозяйственной ситуации в ЗАО "Матрица", оценка конкурентоспособности продукции Закрытое акционерное общество "Матрица" создано в 1995 г. В настоящее время компания является одним из крупнейших российских разработчиков и производителем медицинского оборудования высокого качества для рентгенологии и одной из немногих компаний, ведущих собственные научно-технические разработки и определяющих тенденции развития рентгенотехники. Компания "Матрица" осуществляет проектирование, конструирование, производство и техническое обслуживание высокотехнологичного рентгенодиагностического оборудования. Приоритетами организации являются развитие научной, лабораторной и производственной базы, постоянное улучшение качества выпускаемого оборудования, улучшение материальных и социальных условий труда сотрудников. Оборудование компании эксплуатируется во всех регионах России, в Европе, США, странах Ближнего Востока и Юго- Восточной Азии. Миссия компании: "Медицинское оборудование и программные продукты – на благо России". Используя самые современные технологии в разработке оборудования, организация стремится оснастить медучреждения высококачественной диагностической техникой, не уступающей по качеству лучшим зарубежным аналогам. Для достижения этих целей руководство компании обязуется: - проводить кадровую политику, направленную на обеспечение организации персоналом высокой квалификации; - вовлекать каждого сотрудника в решение вопросов по обеспечению и улучшению качества; - систематически повышать квалификацию работников, в том числе в области СМК; - постоянно изучать интересы и совершенствовать методы работы с потребителями; - развивать партнерские отношения с поставщиками; - внедрять новые технологические и конструкторские решения в производство оборудования; - проводить ориентированную на потребителя и пользователя ассортиментную политику. Компания "Матрица" обладает эксклюзивными научными и производственными мощностями, которые обеспечивают высокую эффективность высокотехнологичного производства, соответствующего мировым требованиям качества. В компании работает более 500 человек. Из них около 40% – рабочие различных специальностей и 30% – научно- технические работники (специалисты в области физики, механики, оптики, электроники и информационных технологий). Компания "Матрица" одной из первых в России стала активно внедрять в практику цифровые технологии в разработке и производстве оборудования. В активе компании десятки оригинальных разработок, в том числе не имеющих аналогов за рубежом. Компания предоставляет широкий спектр рентгеновского оборудования. Одним из самых распространенных и спрашиваемых приборов в РФ является флюорограф, при разработке которого использована ПЗС-матрица компании "Philips". В середине 1999 г. предприятием был разработан проект цифровой камеры КФЦ "Матрица" для флюорографии на матрице форматом 2к × 2к с размером рабочего поля 390 × 390 мм и чувствительностью 1 мР (в плоскости экрана). В начале 2000 г. опытные образцы камеры прошли приемочные технические, медицинские и санитарно-гигиенические испытания. Серийный выпуск цифровой камеры КФЦ "Матрица" начат в сентябре 2010 г. Учитывая переход рентгенологии на цифровые технологии, компания разработала семейство цифровых камер КФЦ "Матрица", которые являются базовыми цифровыми приемниками рентгеновских изображений для цифровых рентгеновских аппаратов. Камеры используются в других разработанных предприятием цифровых рентгеновских системах, а также в цифровых

комплексах ряда зарубежных фирм. С тех пор до настоящего времени разработано и производится серийно десять модификаций камер, которые отличаются чувствительностью и разрешающей способностью. Различие модификаций обусловлено использованием различных экранов, объективов и типов ПЗС-матриц. Камеры построены по технологии съемки изображения с рентгеновского экрана светосильным объективом на ПЗС- матрицу (современный твердотельный дискретный преобразователь светового изображения в цифровой сигнал). Технология передачи изображения светосильной оптикой с рентгеновского экрана на передающую телевизионную трубку известна с 60-х годов прошлого века. Первая рентгено-телевизионная установка (РТС) для рентгеноскопии "Люмикон" (США) была построена по этому принципу. В дальнейшем по этой схеме были созданы РТС в Великобритании, СССР и других странах. Однако из-за низкой разрешающей способности и отсутствия в то время цифровых устройств запоминания изображений системы, построенные по этой схеме, не могли быть использованы в рентгенографии. Это стало возможным, когда появились цифровые запоминающие устройства и ПЗС-матрицы высокого разрешения (1к × 1к; 2к × 2к; 3к × 3к и 4к × 4к). Первая цифровая камера для рентгенографии, построенная по этому принципу, была разработана финской компанией "Oy IMIX Ab" в 1990-х гг. Позднее компании "Swiss Ray" (Швейцария), "Trex Medical Corporation" (США) "Trophy Terex Group" (Франция) также использовали эту технологию в своих разработках. На рынке существуют рентгеновские цифровые камеры на базе плоских панелей и ПЗС-матриц. Однако в настоящий момент цифровые камеры на ПЗС- матрицах обладают более высокими потребительскими характеристиками: долговечность и ремонтопригодность, более широкий диапазон условий эксплуатации (температура и механическая нагрузка), а также низкая стоимость. Принципы построения цифровых камер на ПЗС- матрицах позволяют внедрять новые технические и технологические решения без замены всего приемника, так как имеется возможность постоянного улучшения компонентов: экрана, оптики, ПЗС-матрицы и т.д. Детекторы производства компании "Матрица" обеспечивают высокое диагностическое качество снимка. Это обусловлено высокой разрешающей способностью, отсутствием искажений, высокой контрастной чувствительностью приемника. Широкий динамический диапазон позволяет визуализировать ткани разной плотности на одном снимке. Аппараты комплектуются высокочастотным питающим устройством нового поколения. Автоматизация рутинных действий и возможность одновременной работы лаборанта и врача значительно увеличивают пропускную способность аппарата. Бескабинная конструкция штатива позволяет быстро позиционировать пациента, в том числе проводить исследования в положении сидя. Стационарная защита позволяет избежать лишних затрат времени лаборанта, а также гарантирует изоляцию от излучения областей, не подлежащих исследованию. Короткое время экспозиции в сочетании с высокой чувствительностью цифрового приемника позволяет проводить исследования при минимальной лучевой нагрузке. Комплектация рентгеновских аппаратов позволяет оценить все преимущества цифрового формата. К сильным сторонам компании, а также возможностям на рынке следует отнести: - квалифицированный сервисный центр; - собственные научные разработки и производственную площадку; - наличие отдела перспективного развития, который возглавил опытный руководитель; - улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание; - возможность узкой специализации; - увеличение рентабельности, контроль над затратами; - создание нового бизнеса по аренде техники; - внедрение CRM. Вместе с тем существуют и проблемы, на которые следует особо обратить внимание, такие как: - проблемы с качеством выпускаемых изделий; - нехватка оборотных средств для закупок; - в последний год высокая текучесть кадров (20% за последние полгода); - изменение политики поставщиков; - возрастающая зависимость от партнеров. Задание: 1 Оценить конкурентоспособность флюорографов компании «Матрица», на основе представленных данных выделив 8-10 критериев и проведя их экспертную оценку. 2 На основе проведенных расчетов разработать управленческое решение по развитию бизнеса компании «Матрица»4. Кейс №3. Бизнес-комплекс СТРИДА Вы замечали, как с каждым годом растет количество велосипедистов на наших улицах? Стремление к здоровому образу жизни и активному отдыху, транспортные проблемы, городская субкультура превращают все больше людей в поклонников этого вида транспорта. Велоспорт и велотуризм в России становятся все более популярными. По оценкам BusinesStat, в 2012 г. численность потребителей велосипедов составила 31,5 млн чел. В 2013—2017 гг. она будет расти со средним темпом 1,3% в год и составит 33,6 млн чел. в 2017 г. В 2012 г. натуральный объем продаж

велосипедов в России вырос на 1,1% и достиг 4,3 млн штук. В 2013—2017 гг. ожидается стабильный рост продаж велосипедов до 5,4 млн штук в 2017 г. В 2012 г. наибольшую долю натурального объема продаж занимали спортивные велосипеды — 27%. За последние 5 лет натуральный объем продаж спортивных и транспортных велосипедов вырос на 25 и 16% соответственно, а натуральный объем продаж детских двухколесных и трехколесных и прочих велосипедов сократился на 18 и 10% соответственно. Но для роста числа велосипедистов на улицах нашего города существует много препятствий. Их можно обобщить одним словосочетанием — «неразвитость вело-инфраструктуры». В первую очередь приходят на ум опасности передвижения на велосипеде в плотном потоке машин в отсутствие велодорожек. Проблемы вызывает и малочисленность мест возможной парковки велосипедов. Нельзя не упомянуть и трудности хранения велосипедов: в стандартных многоквартирных домах достаточно остро стоит вопрос компактности хранения вещей. Маленькие лифты и небольшая площадь жилых квартир являются серьезным препятствием для покупки крупного спортивного инвентаря. Неспособность стандартных моделей велосипедов решить эти проблемы приводит на российский рынок иные модели велосипедов, которые способны сочетать в себе основные требующиеся характеристики: компактность и эргономичность, а также необычный дизайн. Такой необычной моделью, все чаще мелькающей на улицах российских городов, является складной велосипед Strida. Он обеспечивает комфортное перемещение в городской среде. Оригинальная система позволяет любому, даже новичку, сложить и снова собрать велосипед меньше чем за 10 секунд. Его можно провозить в метро и наземном транспорте. В сложенном виде его можно катить перед собой, как тележку, а не тащить в руках. Можно переносить велосипед и в специальном чехле. Strida занимает минимум пространства в сложенном состоянии. Strida легко умещается в багажник автомобиля. Можно взять велосипед с собой в супермаркет, чтобы не оставлять его без присмотра. Не нужна велопарковка и рядом с офисом: сложенная Strida может полежать под столом или в гардеробе. Вместо цепи на велосипеде установлен приводной ремень, который не требует смазки, не пачкает одежду и очень надежен. Благодаря отсутствию цепи велосипед можно мыть целиком в ванне, не боясь ржавчины. Производство велосипедов марки Strida осуществляется на фабрике Ming Cycle в Тайване. Конструкторы уделяли пристальное внимание не только надежности и дизайну, но и эргономике велосипеда. Strida в своей основе имеет одну из наиболее прочных в природе форму — треугольник. Конструкция велосипеда позволяет велосипедисту сидеть прямо и без труда охватывать взглядом обстановку вокруг себя, сохраняя при этом контроль над велосипедом. Strida легкая, с ней управится даже хрупкая девушка. Вес велосипеда всего 9,8 кг. Велосипед достаточно быстрый для города, средняя скорость 20 км/ч. Благодаря стильному необычному дизайну велосипед Strida невозможно не заметить на улице. Strida выпускается в широкой цветовой гамме, включающей красный, оранжевый, белый и другие цвета. Отличия в дизайне и способе применения велосипеда позволяют его владельцам выделиться, обратить на себя внимание —- и даже говорить о «жизни в стиле Strida». Всероссийский клуб владельцев «Стриды», базирующийся в Санкт-Петербурге, образовался одновременно с появлением в нашей стране первой партии велосипедов Strida — было это в 2008 г. Целью клуба является объединение всех тех, для кого «Стрида» стала неотъемлемой частью жизни, а значит, для того, чтобы стать членом клуба, необходимо всего лишь приобрести одну из моделей «Стриды» и полюбить ее всеми фибрами своей души. В 2012 г. в Санкт-Петербурге начали появляться заведения, на двери которых (или где-то рядом с дверью) висит значок «Сюда пускают с велосипедом Strida». Кроме того, что вы действительно можете беспрепятственно пронести внутрь «Стриду» в сложенном состоянии, это значит, что вы, вероятно, встретите внутри людей, которые, скорее всего, очень близко знакомы с велосипедами Strida и, может быть, даже сами на них катаются. Целевым сегментом покупателей велосипедов Strida являются молодые люди (65%) и девушки (35%) от 15 до 35 лет, компанейские, общительные, которым важна сопричастность к сообществу, бодрые, активные, но не экстремалы. Они интересуются гаджетами, новинками, ценят свое время и хотят передвигаться по городу вне зависимости от пробок. Для продвижения товаров такой целевой аудитории достаточно результативным и низкозатратным может быть использование социальных сетей. Это особенно верно в случае продвижения интернет- магазинов, которые не просто выступают интернет-выставкой склада каких-либо товаров, а продвигают свой стиль жизни, формируют новые тренды и находятся на гребне моды. Несмотря на то, что складные велосипеды являются актуальным, модным товаром, развитие их розничных продаж представляет собой

непростую задачу. Политика российского дистрибьютора велосипедов Strida заключается в запрете ценовой конкуренции, поэтому магазин может полагаться только на неценовые методы привлечения покупателей. Велосипеды являются сезонным товаром: катание в большинстве российских регионов возможно с апреля-мая по октябрь, продажи нового сезона начинаются с марта. Поэтому узкий ассортимент не может обеспечить круглогодичную выручку. Заказ велосипедов на новый сезон необходимо делать заблаговременно, осенью, когда неизвестны ни курс валют, ни покупательная способность клиентов, ни объемы заказов конкурентов, ни перемены капризной моды на велорынке. Велосипеды Strida недешевы: цены на них начинаются от 35 тыс. руб. Очень непростым является и вопрос стратегического развития розничного бизнеса. Как спрогнозировать продажи будущего сезона, чтобы сделать предварительный заказ на велосипеды? Можно ли сосредоточиться на продвижении одной марки велосипедов, или необходимо расширять ассортимент? Можно ли обойтись только интернет-магазином, или продажи через интернет должны быть обязательно поддержаны оффлайн-магазином? Как не остаться в проигрыше, если жизненный цикл этого необычного товара окажется коротким? Вопросы к кейсу: 1. Какие виды конкурентов должны быть включены в конкурентный анализ для бренда Strida? Какую информацию следует собирать о конкурентах? Каким образом? 2. Какие конкурентные преимущества велосипедов Strida целесообразно использовать в рекламных материалах? 3. Как бенчмаркинговые исследования могут применяться для повышения эффективности продвижения интернет-магазина в социальных сетях? Для продвижения в оффлайне? 4. На какие источники информации следует ориентироваться, чтобы спрогнозировать долгосрочные тенденции развития спроса на велосипеды в конкретном городе? Какие факторы могут благоприятно сказываться на росте продаж велосипедов Strida? 5. Может ли бенчмаркинг способствовать поиску идей для дальнейшего стратегического развития бизнеса? 6. Какие еще хозяйственные процессы розничного и интернет- магазина могут стать объектом бенчмаркинга? Каких бенчмаркинговых партнеров целесообразно привлечь? Кейс №4. «ПИСЬМО ПОТЕНЦИАЛЬНОМУ ПАРТНЕРУ» История компании БАСК начинается еще в советское время, когда в конце 1980-х гг. выпускниками Физтеха был создан кооператив БАСК. Так что она является по существу самой опытной фирмой на российском рынке, производящей одежду и снаряжение для экстремальных видов спорта и активного отдыха. НПФ БАСК, ставшая преемником кооператива, была учреждена братьями Владимиром и Сергеем Богдановыми в 1992 г. Тогда же была зарегистрирована торговая марка BASK. В начале 1990-х гг. бизнесмены Богдановы были, пожалуй, одними из немногих в России, кто узнал, что на мировом рынке существует специальный сегмент одежды для экстремальных условий — technical outdoor. Компании, работающие в этом сегменте, выпускают продукцию, похожую на продукцию таких корпораций, как Nike, Reebok, Adidas, Columbia. Ноте занимаются массовым производством, их изделия рассчитаны на использование в городских условиях. Технологии technical outdoor дороже, но и качество здесь выше, так как используются более сложные конструкции, самые прочные материалы и фурнитура. Соответственно и цены на такую продукцию намного выше. Ежегодно обновляемая коллекция НПФ БАСК включает около 300 моделей высокотехнологичной продукции: одежды, рюкзаков, палаток и спальных мешков, для изготовления которых используются современные ткани и утеплители. Еще в 1990-х гг. Богдановы осознали, что для полноценной торговой марки нужен широкий ассортимент изделий. Они поставили перед собой такую задачу: БАСК должен научиться снаряжать любую обратившуюся к ним экспедицию с ног до головы. Поэтому они стали представлять в России и некоторые зарубежные марки — это касалось снаряжения, которое не производится в России, но необходимо в путешествиях. Следующим шагом Богдановых стал собственный магазин «Активный отдых». «Мы хотели, чтобы все знали: если нужно что-то для путешествия, на Эверест или в соседний лес за грибами, то все можно купить в одном магазине, — рассказывает Сергей Богданов. — А наши партнеры, особенно с периферии, хотели брать у нас только то, что хорошо продается. Но наш опыт показывает, что когда в магазине есть все — от специального белья и скальных туфель до палатки и веревки, — найдется покупатель на все позиции и ходовой товар пойдет еще интенсивнее. Мы поняли, что нельзя идти на поводу у покупателей — нужно самим формировать рынок». Ежегодно в ассортименте появляется несколько новых моделей, а уже существующие постоянно тестируются и совершенствуются. Отдельный предмет гордости Богдановых — это конструкторы. «Ни одно учебное заведение страны не выпускает специалистов нужного нам профиля, — говорит Владимир. — Мы набрали девочек, закончивших ПТУ, сами

обучили их тому, чему смогли, они росли вместе с нами, и сейчас лучших конструкторов outdoor, думаю, нет в стране. Они наш золотой фонд». В 1994 г. Богдановы арендовали бывшее ателье в Королеве. Здесь до сих пор размещается гарантийный сервисный центр компании. Купили машинки, наняли швей, начали выпускать одежду и снаряжение премиум-класса с использованием самых дорогих материалов. «Для альпинистов качество важнее цены. Экономить на безопасности в горах не принято», — уверены Богдановы. Для выхода на мировой уровень качества БАСК нужны были западные технологии и культура производства продукции outdoor, которой не было в России. Приблизиться к цели помог случай. Знакомая девушка уехала в США и устроилась работать швеей в известную outdoor-компанию. За несколько месяцев работы она досконально изучила изнанку американских изделий и, приехав в Россию погостить, рассказала о требованиях, оборудовании, сильных и слабых сторонах американцев. НПФ БАСК всегда стремился к передовым технологиям. Показателен пример с пухом — утеплителем для основных моделей курток БАСК. Российский пух, правильнее — пухо-перовая смесь, — пожалуй, лучший в мире. Дело в том, что пушинки у отечественной птицы очень крупные, хорошо развитые, упругие, ведь обитать ей приходится в более холодных условиях, чем, скажем, европейской или китайской. До недавнего времени преимуществами высокого качества российского пуха отечественным производителям воспользоваться не удавалось, поскольку хорошо обрабатывать и промывать пухо-перовое сырье здесь не умели. Процесс обработки пуха состоит из двух десятков операций, требует дорогого оборудования и специальных моющих средств. А непромытый пух, даже самого высокого качества, быстро сваливается, хуже держит тепло и издает неприятный запах. Кроме того, в нем есть пыль, аллергены и клещи, невидимые невооруженным глазом, но неизбежные на любой водоплавающей птице. Раньше многие зарубежные компании закупали пухо-перовое сырье в России и вывозили его на обработку. «Мы поставили себе задачу улучшить качество пуха и для сотрудничества выбрали каширскую фирму «Каригуз», которая производила пуховые подушки и одеяла. Мы завезли английские моющие средства и экспериментировали вместе с такими же энтузиастами, как и мы, из «Каригуза». Много пуха испортили, но результатов добились. Наш пух вышел на мировой уровень качества», — говорит Сергей Богданов. И сейчас фирма БАСК использует только экологически чистый, отборный пух гусей, выращенных в условиях сурового русского климата, обработанный на предприятии «Каригуз». Продукция БАСК испытана в различных климатических условиях, в экстремальных походах и восхождениях. Наблюдая за своими западными конкурентами, Богдановы заметили важное направление работы над брендом: лидеры outdoor спонсируют национальные экспедиции и таким образом доказывают свою состоятельность, делают марку более известной в своей стране. Ведь путешественники не наденут то, что им не нравится, в чем им неудобно. БАСК последовал этому примеру и стал одевать российских альпинистов и путешественников. К началу 2000-х гг. БАСК снаряжал до 20 экспедиций в год. В 2004 г. НПФ БАСК становится официальным партнером Международной Ассоциации альпинистских союзов. Компания работает с самыми знаменитыми путешественниками России, поддерживает яхтенные и сухопутные путешествия Федора Конюхова, уникальные парусные экспедиции яхты «Апостол Андрей» под командованием Николая Литау, проекты знаменитого яхтсмена Виктора Языкова. Кроме спортсменов, важным рынком для outdoor-компаний являются корпоративные и государственные заказчики. Регулярные заказчики — МЧС, Министерство спорта, туризма и молодежной политики. Альпинистское снаряжение, рюкзаки, спальники и палатки необходимы на различных слетах и соревнованиях. За годы работы БАСК большое внимание уделял формированию сети дистрибьюторов и сейчас сотрудничает более чем со 100 постоянными партнерами-дилерами в почти 50 российских регионах. Кроме собственных магазинов, продукцию БАСК можно купить в розничных и интернет-магазинах по всей России. Немало сделано и по установлению постоянных связей с зарубежными дистрибьюторами в США и Канаде, странах Скандинавии, в Южной Корее, Индии, в Чили, в Латвии и на Украине. С 2000 г. БАСК начал ежегодно представлять свою продукцию на выставках спортивного снаряжения в Германии (Фридрихсхафен и Мюнхен), а затем и на других крупнейших международных выставках. Вопросы к кейсу: 1. Какие хозяйственные процессы были подвергнуты неформальному бенчмаркингу в компании БАСК? Часто ли используется неформальный бенчмаркинг в практике российского предпринимательства? 2. Представьте, что вы хотите провести бенчмаркинговое исследование с НПФ БАСК. Подготовьте текст письма к его руководителю с предложением об участии в бенчмаркинговом проекте. Выберите хозяйственный процесс, метод,

подход, хорошо развитый в НПФ БАСК, который станет объектом бенчмаркинга. Придумайте, от лица какой фирмы вы обращаетесь с запросом о бенчмаркинге: какова сфера ее деятельности? В каком направлении она развивается? Какие потребности испытывает? Продумайте структуру письма: какие мысли оно обязательно должно содержать? 3. Какие причины могут побудить БАСК отказаться от совместного бенчмаркингового исследования? Каковы могут быть мотивы его согласия?

Критерии оценивания. «отлично» – студент правильно выполнил задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы; «хорошо» – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов; «удовлетворительно» – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей; «неудовлетворительно» – при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неточностей

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

Примерный список тем рефератов:

Темы рефератов

1. Системный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
2. Логический подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
3. Воспроизводственно-эволюционный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
4. Инновационный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
5. Комплексный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
6. Глобальный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
7. Интеграционный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
8. Виртуальный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
9. Стандартизационный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
10. Маркетинговый подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
11. Эксклюзивный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
12. Функциональный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
13. Процессный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
14. Структурный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
15. Ситуационный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
16. Нормативный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
17. Оптимизационный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
18. Административный подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
19. Поведенческий подход к управлению конкурентоспособностью организации
20. Деловой подход к управлению конкурентоспособностью организации (на примере…).
21. Внутренние и внешние риски, с которыми сталкиваются предприятия (на примере…).
22. Имущественный риск предприятий (на примере…).
23. Роль систематических рисков (процентный, валютный и ценовой) для предприятий (на примере…).
24. Влияние факторов макросреды на конкурентоспособность продукции предприятия (на примере…).

25. Роль изучения и формирования спроса на потребительском рынке в разработке конкурентной стратегии предприятия (на примере…).
26. Управление конкурентными преимуществами предприятия (на примере…).
27. Анализ, оценка и диагностика конкурентной среды предприятия (на примере…).
28. Методы обеспечения конкурентоспособности предприятия (на примере…).
29. Формирование стратегии конкуренции и конкурентоспособности предприятия (на примере…).
30. Технологические, организационно-управленческие и экономические методы обеспечения конкурентоспособности предприятия (на примере…).

Методические рекомендации по написанию реферата**, требования к оформлению**

Реферат должен быть выполнен печатным способом на одной стороне бумаги формата А4 через полтора интервала. Цвет шрифта должен быть черным, шрифт TimesNewRoman, 14 пт- Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: верхнее и нижнее — 20 мм, левое — 30 мм, правое — 10 мм. Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту и составлять 1,25 см. - Выравнивание текста по ширине. - Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, применяя выделение жирным шрифтом, курсив, подчеркивание. - Точку в конце заголовка не ставят. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. - Подчеркивать заголовки не допускается. - Расстояние между заголовками раздела, подраздела и последующим текстом так же, как и расстояние между заголовками и предыдущим текстом, должно составлять 1 пробел. - Название каждой части в тексте работы можно писать более крупным шрифтом, жирным шрифтом, чем весь остальной текст. Параграфы (подразделы) располагаются друг за другом. - В тексте реферат рекомендуется чаще применять красную строку, выделяя законченную мысль в самостоятельный абзац. - Перечисления, встречающиеся в тексте реферата, должны быть оформлены в виде маркированного или нумерованного списка. - Все страницы обязательно должны быть пронумерованы. Нумерация листов должна быть сквозной. Номер листа проставляется арабскими цифрами. - Нумерация листов начинается с третьего листа (после содержания) и заканчивается последним. На третьем листе ставится номер «3». - Номер страницы на титульном листе и на содержании не проставляется! - Номера страниц проставляются в центре верхней части листа без точки.

Список использованной литературы и приложения включаются в общую нумерацию листов. - Рисунки и таблицы, расположенные на отдельных листах, включают в общую нумерацию листов и помещают по возможности следом за листами, на которых приведены ссылки на эти таблицы или иллюстрации. Таблицы и иллюстрации нумеруются последовательно арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать рисунки и таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы (рисунка) состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой. После цитаты необходимо делать ссылку на автора, например [№ источника в списке литературы; стр.]. Изложение должно быть последовательным. Недопустимы нечеткие формулировки, речевые и орфографические ошибки. При написании реферата используется научный стиль изложения

В подготовке реферата необходимо использовать материалы современных изданий не старше 5 лет.

Структура реферата включает: 1) титульный лист, 2) содержание, 3) введение, 4) основная часть 5) заключение, 6) список литературы, 7) приложение (необязательная часть) Структура работы должна быть четкой, обоснованной таким образом, чтобы была видна логика решения проблемы. Каждую новую часть следует начинать с новой страницы. Это же правило относится к другим основным структурным частям работы: содержанию, введению, заключению, списку литературы, приложениям.

Титульный лист содержит: 1) полное название учебного заведения; 2) название кафедры, на которой выполнялась работа; 3) наименование вида работы, дисциплины и темы; 4) данные об исполнителе с указанием фамилии, имени, отчества, номера студенческой группы; 5) указание должности лица, принявшего работу, его фамилии и инициалов; 6) год выполнения работы.

Содержание В содержании приводится перечень всех частей работы с указанием номера страницы. Названия частей работы в тексте и содержании должны совпадать. Для нумерации разделов используется простая иерархическая система на основе арабских цифр. Первой страницей реферата является титульный лист, на котором номер страницы не принято ставить. Второй

страницей реферата является содержание (на нем также номер не проставляется). Таким образом, нумерация страниц начинается с титульного листа, НО номера страниц начинают проставлять только с Введения. Номер страницы проставляется в ее верхней части по центру.

Введение к работе требует обязательное отражение в нем следующих пунктов: 1) введение в тему (проблему) работы; 2) обоснование выбора темы, определение ее актуальности и значимости для науки и практики; 3) определение основной цели работы и подчиненных ей более частных задач; обзор литературы по данной теме; 4) определение границ исследования (предмет, объект); 5) краткое описание использованных при написании работы источников Объем введения – 1-2 страницы

Основная часть За введением следует основная часть, в которой следует выделять смысловые подразделения, т.е. структурировать его. Требуется, чтобы все разделы и подразделы были примерно соразмерны друг другу как по структурному делению, так и по объему. В конце каждого раздела основной части необходимо дать краткие выводы. Объем основной части – 12-17 страниц Заключение В заключении необходимо суммировать все те выводы и научные достижения, которые были сделаны в работе, а также определить направления для дальнейших исследований в данной сфере. Объем заключения – 1-2 страницы.

Список литературы Каждый источник должен содержать следующие обязательные реквизиты: - фамилия и инициалы автора; - наименование; - издательство; - место издания; - год издания. Все источники, включенные в библиографию, должны быть последовательно пронумерованы и расположены в следующем порядке: - законодательные акты; - постановления Правительства; - нормативные документы; - статистические материалы; - учебная литература – в алфавитном порядке по первой букве фамилии автора; - периодические издания (газеты, журналы); - интернет-сайты.

Критерии оценки реферата. При оценке реферата преподаватель руководствуется следующими критериями: – соответствие содержания текста выбранной теме; – наличие четкой и логичной структуры; – качество аналитической работы, проделанной при написании реферата; 12 – использование адекватных выбранной теме литературных источников; – самостоятельность, невторичность текста; – обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели; – отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок; – соответствие оформления работы предъявляемым требованиям; – сдачи реферата в установленный срок.

5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы **8 семестр**

Итоговый тест (с ответами) для проверки сформированности компетенций

ПК-3 Способен управлять текущей деятельностью департаментов (служб, отделов) гостиничного комплекса и/или предприятия питания

1. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Что из перечисленного относится к ключевым показателям эффективности (KPI) в гостиничном бизнесе?

А. ROI
Б. RevPAR
В. EBITDA
Г. ROE

Правильный ответ: Б

2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Какая технология позволяет гостю заселиться в номер без посещения стойки регистрации?

А. Channel Manager
Б. PMS (Property Management System)
В. Мобильный check-in и мобильные ключи
Г. CRM-система

Правильный ответ: В

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Что относится к факторам внутренней среды гостиничного предприятия?

А. Действия конкурентов
Б. Корпоративная культура и стиль руководства
В. Изменение налогового законодательства
Г. Экономическая ситуация в стране

Правильный ответ: Б

4. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Какой элемент анализа внешней среды изучает политические, экономические, социальные и технологические факторы?

А. SWOT-анализ
Б. PEST-анализ
В. GAP-анализ
Г. SNW-анализ

Правильный ответ: Б

5. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Какую функцию менеджмента выполняет разработка должностных инструкций и распределение полномочий?

А. Планирование
Б. Организация
В. Мотивация
Г. Контроль

Правильный ответ: Б

6.Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Основная функция ночного аудитора состоит в:

А. контроле за дисциплиной ночной смены
Б. контроле за ночной уборкой номеров
В. контроле финансовой деятельности отеля за один день
Г. контроле за безопасностью гостей

Правильный ответ: В

7. Установите соответствие между технологией и ее назначением в гостиничном менеджменте.

Колонка А (Технология)	Колонка Б (Назначение)
1. PMS	А. Управление каналами продаж и синхронизация наличия номеров
2. Channel Manager	Б. Автоматизация операционной деятельности отеля
3. CRM	В. Сбор данных о предпочтениях гостей и персонализация сервиса

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

8. Установите соответствие Установите соответствие между видом коммуникации и ее примером .

Колонка А (Вид)	Колонка Б (Пример)
1. Внутренние коммуникации	А. Работа с отзывами на Booking.com
2. Внешние коммуникации	Б. Еженедельная планерка персонала

Колонка А (Вид)	Колонка Б (Пример)
3. Межличностные коммуникации	В. Разговор администратора с гостем

*Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

9. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Что относится к основным функциям сотрудника стойки рецепции?

А. Организация доставки завтрака в номер
Б. Решение технических проблем с оборудованием номеров
В. Прием гостей, регистрация, выдача ключей, контроль расчетов
Г. Уборка номеров

Правильный ответ: В

1
0 А. Служба питания
Б. Служба приема и размещения (СПиР)
В. Хозяйственная служба
р. Инженерная служба
о *Правильный ответ: Б*
ч11. **Установите** соответствие между элементом SWOT-анализа и его содержанием .

Колонка А (Элемент)	Колонка Б (Содержание)
1. Сильные стороны	А. Внешние факторы, которые могут помочь в развитии
2. Слабые стороны	Б. Внутренние характеристики, дающие преимущества
3. Возможности	В. Внутренние недостатки организации
4. Угрозы	Г. Внешние факторы, которые могут навредить

*Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-А, 4-Г

12. **Установите соответствие** между службой гостиницы и ее функциями .

Колонка А (Служба)	Колонка Б (Функции)
1. СПиР	А. Уборка номеров и общественных зон
2. Хозяйственная служба	Б. Прием, регистрация, размещение гостей
3. Служба питания	В. Организация питания гостей, room-service

*Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В

13. **Установите соответствие**: между функцией менеджмента и ее содержанием .

Колонка А (Функция)	Колонка Б (Содержание)
1. Планирование	А. Создание структуры, распределение задач и ресурсов
2. Организация	Б. Определение целей и путей их достижения
3. Мотивация	В. Сравнение результатов с планами, корректировка
4. Контроль	Г. Побуждение сотрудников к эффективному труду

*Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В

14. **Установите соответствие**: между типом отрасли и его характеристикой:

1. Фрагментация
2. Специализация
3. Патовая ситуация
4. Объемность
5. Сегментация

А) В отрасли могут быть реализованы лишь немногие преимущества, величина которых невелика. Дифференциация по отношению к конкурентам оказывается затруднительной

Б) Наличие небольшого количества возможностей достижения конкурентных преимуществ, величина которых велика и которые поэтому относительно надежно защищены. В таких отраслях происходит разделение рынка между немногими крупными фирмами

В) Существуют многочисленные возможности достижения обширных конкурентных преимуществ. Превосходство в конкуренции относительно надежно защищается величиной достижимых преимуществ

Г) Имеется много возможностей для завоевания конкурентных преимуществ, однако величина последних невелика, что делает их нестойкими. В этих условиях отдельным предприятиям редко удается завоевать доминирующее положение в отрасли

Правильный ответ (1Г, 2В, 3А,4Б)

15. **Установите соответствие**: между свойством конкурентного преимущества и характеристикой данного свойства:

1. Относительный характер
2. Конкретность проявления в отношении рынка
3. Динамический характер
4. Факторное содержание
5. Измеримость

А) Конкурентные преимущества представляют факторы внутренней или внешней среды субъекта хозяйствования

Б) Конкурентное преимущество проявляется только в процессе сравнения с другими аналогичными субъектами

В) Конкурентное преимущество обладает свойством временной динамики

Г) Категория «конкурентное преимущество» имеет четкую привязанность к определенным условиям рынка

Правильный ответ (1Б, 2Г, 3В, 4А)

16. Установите соответствие между уровнем экономики и соответствующими данному уровню субъектами конкуренции:

1. Микроуровень
2. Мезоуровень
3. Макроуровень

А) Объединения фирм, отрасли экономики страны

Б) Физические лица, конкретные виды товаров, фирмы

В) Отдельные страны

Правильный ответ: (1Б, 2А,3В)

17. Установите соответствие между описанием и подходом к определению сущности понятия «конкуренция»:

1. Экономический
2. Социально-политический
3. Подход, построенный на «игре по правилам»

А) Трактует конкуренцию с позиций группового (или классового) противостояния

Б) Построен на воинственном противостоянии и крайних мерах

В) Предполагает режим диалога, хотя бы косвенного, — через учет интересов других партнеров по взаимоотношениям

Правильный ответ (1В, 2А, 3Б)

18. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Расширение компании за счет поглощений и слияний с фирмами своей отрасли, поставляющими сырье и полуфабрикаты – это:

a) регрессивная вертикальная интеграция;
b) прогрессивная вертикальная интеграция;
c) горизонтальная интеграция;
d) дополняющая диверсификация.

Правильный ответ a

19. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Основными объектами управления конкурентоспособностью являются:

a) продажная цена товара и полезный эффект от его использования;
b) издержки производства и сбыта;
c) полезный эффект и цена потребления;
d) потребительская новизна товара.

Правильный ответ a

20. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Обратная связь системы управления конкурентоспособностью фирмы представлена:

а) требованиями, предложениями относительно продукции и услуг фирмы, поступающими из сферы потребления в саму систему или непосредственно к поставщикам входа системы;

б) выходными информационными ресурсами, в том числе с обратной связью с управляющим органом сверхсистемы и горизонтальными информационными связями с элементами внешней среды системы;

в) продукцией и услугами фирмы, в том числе сервисными;

г) экономическими ресурсами, поступающими в систему

Правильный ответ а

21. Установите соответствие между подсистемой системы управления конкурентоспособностью фирмы и формирующими подсистему функциональными блоками::

1. Управляющая подсистема	А) Закупочная подсистема, производственная подсистема, распределительная подсистема
2. Управляемая подсистема	Б) Подсистема научного сопровождения, целевая подсистема, организационно-структурная подсистема, информационно-технологическая подсистема
3. Логистическая подсистема	В) Научные исследования и разработки, конструкторская подготовка производства, технологическая подготовка производства, материально-технического обеспечение, производство, сбыт, сервис, утилизация
4. Транспортная подсистема	

Правильный ответ:

22. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Что относится к ключевым внутренним конкурентным преимуществам предприятия питания при гостинице?

- а) Удаленность от центра города

- б) Качество блюд, скорость обслуживания и квалификация персонала
- в) Общая экономическая инфляция в стране
- г) Действия конкурентов в другом регионе

Правильный ответ: б

23. **Установите последовательность** Расположите в правильном порядке этапы разработки конкурентных преимуществ для малого отеля.

1. Анализ конкурентов
2. Определение целевой аудитории
3. Выявление потребностей клиентов
4. Создание уникального торгового предложения (УТП)
5. Мониторинг эффективности и корректировка

Правильная последовательность: 2 → 3 → 1 → 4 → 5

24. Установите последовательность Расположите этапы набора персонала в гостиницу в хронологическом порядке .

1. Публикация объявления о вакансии
2. Определение потребности в персонале
3. Отбор резюме и проведение собеседований
4. Составление профиля должности и требований к кандидату
5. Принятие решения о найме

Правильная последовательность: 2 → 4 → 1 → 3 → 5

25. Установите последовательность. действий администратора при заезде гостя .

1. Проверка документов гостя
2. Приветствие гостя
3. Заполнение карточки регистрации
4. Выдача ключей от номера
5. Информирование о правилах проживания

Правильная последовательность: 2 → 1 → 3 → 5 → 4

***26*. Установите последовательность.** Расположите этапы процесса контроля в гостиничном менеджменте.

1. Сравнение фактических результатов с плановыми
2. Определение контролируемых показателей
3. Корректировка деятельности при отклонениях
4. Сбор информации о фактических результатах

Правильная последовательность: 2 → 4 → 1 → 3

27. Установите последовательность. Расположите этапы коммуникации с гостем при возникновении проблемы в правильном порядке .

1. Предложение вариантов решения
2. Выслушивание гостя до конца
3. Изоляция гостя от других посетителей
4. Принесение извинений

Правильная последовательность: 3 → 2 → 4 → 1

28. Установите последовательность этапов принятия управленческого решения .

1. Оценка альтернатив
2. Определение возможных альтернатив
3. Осознание необходимости принятия решения
4. Выбор оптимального решения
5. Определение критериев оценки

Правильная последовательность: 3 → 5 → 2 → 1 → 4

29. Установите последовательность. Расположите этапы стратегического планирования в гостиничном менеджменте в правильном порядке.

1. Выбор стратегии развития
2. Анализ внешней и внутренней среды (SWOT-анализ)
3. Определение миссии и целей
4. Реализация стратегии и контроль

Правильная последовательность: 3 → 2 → 1 → 4

30. Установите последовательность этапов развития гостиничного менеджмента.

1. Внедрение цифровых технологий и искусственного интеллекта
2. Формирование первых гостиничных цепей и стандартизация услуг
3. Развитие сетевых форм и франчайзинга
4. Появление первых гостиниц и постоялых дворов

Правильная последовательность: 4 → 2 → 3 → 1

Инструкция по выполнению. При ответе на вопросы:

Выбрать один правильный ответ. Дополнить фразу, сопоставить, установить последовательность

Вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену и зачету

1 Сущность, природа и функции конкуренции
2 Движущие силы конкуренции
3 Виды и формы конкуренции
4 Понятие конкурентоспособности
5 Закономерности конкурентной борьбы
6 Конкурентные силы по М.Портеру
7 Понятие и факторы конкурентоспособности товара
8 Пути повышения конкурентоспособности товара
9 Методы оценки конкурентоспособности товара
10.Характеристика параметров конкурентоспособности товара
11.Показатели оценки конкурентоспособности товара
12.Этапы оценки конкурентоспособности товара
13.«Жесткие» и «мягкие» параметры конкурентоспособности товара
14 Понятие и факторы конкурентоспособности предприятия
15.Методы оценки конкурентоспособности предприятия
16.Понятие и классификация конкурентных преимуществ
17.Понятие и показатели оценки конкурентного потенциала предприятия
18.Факторы, воздействующие на конкурентный потенциал предприятия
19.Понятие и задачи конкурентного позиционирования предприятия
20.Бенчмаркинг как метод оценки конкурентоспособности предприятия
21.Понятие и подходы к оценке конкурентоспособности страны
22.Структура и характеристика конкурентной среды предприятия
23.Показатели рыночной концентрации
24.Качественные показатели структуры рынка
25.Рыночный потенциал хозяйствующего субъекта
26.Конкурентная стратегия: понятие и классификация
27.Конкурентные стратегии коммутантов, патиентов, виолентов, эксплерентов, леталентов
28.Характеристика базовых конкурентных стратегий
29.Стратегии в зависимости от жизненного цикла развития товара (услуги) или предприятия
30.Схема определяющих факторов стратегического успеха предприятия
31.Характеристика модели «товар-рынок»
32.Характеристика GAP-анализа
33.Характеристика модели А. Томпсона и А. Стрикленда
34.Характеристика модели "Мак-Кинси"
35.Характеристика модели "7S"
36.Характеристика матрицы BCG (Бостонской консалтинговой группы)
37.Выбор стратегии на основе матрицы BCG (Бостонской консалтинговой группы)
38.Принципы и подходы к управлению конкурентоспособностью
39.Структура и содержание системы управления конкурентоспособностью предприятия
40.Структура и основные этапы конкурентного анализа

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, подлежит обновлению по мере необходимости. Для промежуточной аттестации в виде экзамена каждое ОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модуля).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимся работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/ учебный отдел института в сроки, определенные внутренними распорядительными документами института.

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит аттестацию обучающихся за прошедший период. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги текущей аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

– результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;

– результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;

– результаты выполнения контрольных работ;

– результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;

– результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);

– посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;

– своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.

– результаты прохождения контрольных точек по дисциплине.

Промежуточная аттестация обучающихся института является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием пятибалльной системы оценки знаний

обучающихся.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 5 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена и зачета с оценкой. Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 30. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

<table>
<tr><th colspan="2">Категории обучающихся по нозологиям</th><th>Методы обучения</th></tr>
<tr><td rowspan="2">с нарушениям и зрения</td><td>Слепые. Способ восприятия информации: осязательно-слуховой</td><td rowspan="2">Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания.
Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения:
визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания;
аудио-визуальные, основанные на представление учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие;
аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.</td></tr>
<tr><td>Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой</td></tr>
</table>

С нарушениям и слуха	Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный	визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха: аудио-визуальные, основанные на представление учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
	Слабослышащие. Способ восприятия информации: Зрительно-осязательно-слуховой	
С нарушениям и опорно-двигательного аппарата	Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	– визуально-кинестетические; – аудио-визуальные; – аудиально-кинестетические; – аудио-визуально-кинестетические.

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса

Категории обучающихся по нозологиям		**Образовательные ресурсы**				
		Электронные				**Печатные**
		мультимедиа	**графические**	**аудио**	**текстовые, электронные аналоги печатных изданий**	
С нарушениями зрения	Слепые	АФ	АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели)	+	АЭ (например, аудио описание)	АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л. Брайля)
	Слабовидящие	АФ	АФ	+	АФ	АФ
С нарушениями слуха	Глухие	АФ	+	АЭ (например, текстовое описание, гиперссылки)	+	+
	Слабослышащие	АФ	+	АФ	+	+

С нарушениями опорно-двигательного аппарата	+	+	+	+	+

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории обучающихся по нозологиям	**Форма контроля и оценки результатов обучения**
С нарушениями зрения	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.
С нарушениями слуха	– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	– письменная проверка, с использованием специальных технических средств (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, Графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Форма промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа. Промежуточная аттестация, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного

курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются