ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ <u>УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ</u>

Формы контроля	**Баллы**
I. Текущий контроль	50
1. Устный опрос	**5**
Каждый обучающийся должен в ходе практических занятий устно ответить ХОТЯ БЫ один раз за семестр. Если ответов больше, то общий балл определяется путем расчета средней арифметической. ***0 баллов: студент не может ответить на поставленный вопрос или дает неверный ответ*** ***1-3 балла: ответ студента не полный*** ***4 балла: ответы на вопросы правильные, но ограничены рамками лекционного материала*** ***5 баллов: ответ на вопрос полный, четкий и лаконичный, в ответе используется лекционный материал, материал из дополнительной литературы и приводятся практические примеры***	
Тема 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью	
1. Приведите определения конкурентоспособности организации, предложенные разными авторами. 2. Перечислите конкурентные преимущества страны. 3. Какие функции выполняет конкуренция. Приведите примеры. 4. По вашему мнению, какова роль повышения конкурентоспособности предприятия? 5. Что представляет собой рейтинговая оценка конкурентоспособности страны. Перечислите особенности данного подхода. 6. Перечислите особенности конкурентоспособности российских товаров. 7. Что представляет понятие конкурентоспособность товара? 8. Перечислите особенности подходов к определению понятия конкурентоспособность товара, предложенные разными авторами. 9. Перечислите факторы конкурентоспособности товара. 10. Выделите особенности подходов к оценке конкурентоспособности товаров.	
Тема 4. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности	
1. Понятие и сущность стратегии конкурентоспособности 2. Виды стратегии конкурентоспособности по М. Портеру 3. Виды стратегий конкурентоспособности по Юданову 4. Факторы, влияющие на разработку стратегии конкурентоспособности 5.Применение инструментов стартегического анализа для разработки стратегии 6. Уровни конкурентоспособности 7. Этапы стратегического управления	

8. Понятие и сущность стратегии 9. Понятие и сущность конкурентных преимуществ 10 Понятие и сущность ценностей	
Тема 10. Инструментарий управления конкурентоспособности	
1. Понятие и сущность построения стратегической карты 2. Понятие и сущность системы сбалансированных показателей 3. Методы прогнозирования 4. Понятие, сущность матрицы Дж. Вилсона. Особенности 5. Особенности применения матрицы Space на практике 6. Особенности применения модели "20 ключей"для повышения конкурентоспособности 7. Особенности применения модели "3К" 8. Особенности применения качественных методов для повышения конкурентоспособности 9. Факторы, влияющие на конкурентоспособность 10. Конкурентные преимущества	
2. Письменное домашнее задание	**10**
За выполнение каждого письменного задания студент может получить максимум 8 баллов ***0 баллов – студент не выполнил ни одного задания*** ***1 – 4 балла – студент выполнил не все задания*** ***5 – 7 баллов - студент выполнил все задания, но присутствуют ошибки и неточности*** ***8 – 10 баллов – студент выполнил все задания без ошибок и неточностей*** ***Общий бал по форме текущего контроля - «письменная домашнее задание», определяется путем расчета средней арифметической за 6 заданий.***	
Тема 4. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности	
Задание 1 Оцените бизнес-план какой-либо компании. Выделите ключевые элементы. Проанализируйте, насколько ключевые ресурсы, указанные в бизнес-плане, соответствуют целям и задачам фирмы. Какую бизнес-модель развивает этот бизнес-план? Ваши идеи _____ Задание 2 Вы являетесь руководителем группы консультантов, которая в течение года работала над темой вашего курсового проекта. И вот подошел момент сдачи отчета. Вы договорились с президентом компании-заказчика о том, что сделаете доклад. Все собрались на 22-м этаже офисного здания компании. Ждут президента. Через полчаса после договоренного времени в зал заседаний вбегает президент. «Ох! У нас проблемы с заводом № 1! Я должен срочно покинуть вас». Вы вместе с	

президентом выходите из зала заседаний и направляетесь к лифту. Лифт двигается вниз в течение 1 минуты. У вас есть время (в лифте кроме президента и вас никого нет), чтобы доложить о результатах вашей работы. Что вы скажите президенту компании-заказчика? Ваши идеи _____	
Тема 5. Механизм управления конкурентоспособностью организации	
Задание по теме 5 Проанализируйте следующую бизнес-ситуацию. Большинство торговых точек, продающих гамбургеры McDonald's, принадлежат частным предпринимателям, которые платят компании McDonald's за право использовать торговую марку и рецепты McDonald's. При этом несложно найти рецепты ничуть не хуже тех, которые использует McDonald's, по существенно более низкой цене. 1. Почему, даже при наличии более дешевых продуктов схожего качества, покупатели франшизы готовы вносить такую высокую плату корпорации-франчайзеру? 2. Кто будет готов заплатить больше за право использовать торговую марку McDonald's: владелец торговой точки в центре Москвы или аналогичной точки в небольшом городке Московской области? 3. Почему McDonald's требует, чтобы франчайзи покупали булки для гамбургеров, мясо, салфетки и т.д. у них, а не у местных поставщиков, возможно, предлагающих все это по более низким ценам? Есть ли для этого стимулы, помимо стремления устранить двойную монопольную надбавку? Ваши идеи_____	
Тема 6. Конкурентоспособность товара	
Задание по теме 6 1. Проведите классификацию продукта/продукции, которую выпускает какая-либо компания по вашему выбору, по всем критериям товарной классификации. Какие главные проблемы товарного мира выявляются при данном подходе для данной компании? 2. Какие особенности современного потребителя учитывает/игнорирует данная компания? Почему так происходит? 3. Какие критерии продуктовой дифференциации использует данная компания? Насколько успешно? Что можно посоветовать в плане улучшения? 4. Какую/какие стратегии современной фирмы использует данная компания? Насколько успешно? 5. Ваши рекомендации: нужно ли компании сменить стратегию? Скорректировать стратегию? Ваши идеи_____	
Тема 7. Оценка конкурентоспособности организации	
Задание по теме 7	

Проанализируйте ценовую политику известной вам компании по следующему плану. 1. Использует ли компания эффективную ценовую стратегию? Какие виды? Приведите примеры. Насколько успешно? 2. Есть у компании на данном рынке / данных рынках потенциал по использованию других/всех/разнообразных видов ценовой стратегии? Приведите ваши примеры, которые поддерживают и иллюстрируют вашу точку зрения. 3. Есть/были ли у компании столкновения с антимонопольной службой по поводу ценовой стратегии? Кто мог быть недовольным данной ценовой стратегией компании? Чем могла Федеральная антимонопольная служба быть недовольной в области ценообразования, применяемой в данной компании? 4. Как в целом для данной компании связаны между собой ценовая и продуктовая стратегии? 5. Какие особенности ценовой тактики данной компании ведут к ее успеху? Не очень удачны? Почему? 6. Использует ли компания в своей ценовой политике психологические принципы ценообразования? Насколько успешно, если да? Почему нет? Что бы вы в этом плане посоветовали данной компании? 7. Как взаимосвязаны для данной компании ценообразование на ее продукцию и ценообразование на используемые ею ресурсы? Выступает ли компания в качестве монополии и (или) монопсонии? Олигополии и (или) олигопсонии? 8. Есть ли у компании продуманный план ценовой динамики на продукцию и на ресурсы? В чем он состоит? Что бы вы посоветовали компании улучшить в этом плане? Ваши идеи_____	
Тема 8. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности	
Задание по теме 8 Вам поручено провести маркетинговую кампанию для нового музыкального продукта, ожидаемый объем продаж которого в будущем году составляет 20 млн руб. Сотрудники маркетингового подразделения компании подсчитали, что увеличение рекламных расходов на 1% приведет к росту объема продаж приблизительно на 0,5%, а 1%-е увеличение цены сократит объем продаж приблизительно на 2%. Определите оптимальный размер рекламных расходов на будущий год. Ваши идеи_____	
3. Ситуационная задача	**15**
За выполнение каждого кейса студент может получить 10 баллов ***0 баллов – студент не выполнил ни одного задания к кейсу*** ***1 – 4 балла – студент выполнил не все задания*** ***5 – 7 баллов - студент выполнил все задания, но присутствуют ошибки и неточности*** ***8 – 10 баллов – студент выполнил все задания без ошибок и неточностей*** ***Общий бал по форме текущего контроля - «ситуационная задача», определяется путем расчета средней арифметической за 5 кейсов***	
Тема 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью	

Кейс 1. Оценка роли качества образования в обеспечении конкурентоспособности страны на основе методики WEF[1]

Цель кейса: освоение методики оценки WEF, анализа взаимосвязи глобального индекса конкурентоспособности (GCI) и показателей, его определяющих, разработка программных предложений на основании проведенного анализа.

Характеристика динамики конкурентоспособности России, стран БРИК, США, Швейцарии, Швеции и Германии (2007—2010 гг.). В настоящее время современный мир переживает период глобализации, общество становится все более открытым, «миром без границ», со свободным перемещением капитала, информации, людей и проч.

Вместе с тем одной из самых влиятельных концепций в глобальной экономике и политике является конкурентоспособность страны, поскольку она не только охватывает сугубо экономические показатели, но и оценивает экономические последствия важных неэкономических явлений. Распространенным способом определения конкурентоспособности является методика аналитической группы Всемирного экономического форума (WEF).

Основным средством обобщенной оценки конкурентоспособности стран, согласно методике WEF, является Индекс глобальной конкурентоспособности (GCI).

Таблица 1

Глобальный индекс конкурентоспособности (GCI)

Страна	Глобальный индекс конкурентоспособности							
	2010–2011		2009–2010		2008–2009		2007–2008	
	Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка
Россия	63	4,24	63	4,15	51	4,31	58	4,19
Бразилия	58	4,28	56	4,23	64	4,13	72	3,99
Индия	51	4,33	49	4,30	50	4,33	48	4,33
Китай	27	4,84	29	4,74	30	4,70	34	4,57
США	4	5,43	2	5,59	1	5,74	1	5,67
Швейцария	1	5,63	1	5,60	2	5,61	2	5,62
Швеция	2	5,56	4	5,5	4	5,53	4	5,54
Германия	5	5,39	7	5,37	7	5,46	5	5,51

Ежегодный отчет Всемирного экономического форума содержит детальные описания страны и национальной

[1] В подготовке кейсов принимали участие канд. экон. наук И. Д. Летюхин, М. В. Кузнецова, В. В. Крастынь.

экономики с подробными итогами по общей позиции в рейтинге и по наиболее выдающимся конкурентным преимуществам и недостаткам, которые были выявлены на основании анализа, используемого для расчета индекса для каждой из экономик. В отчет включен также подробный статистический раздел с таблицами рейтингов по различным индикаторам. Выдержка из отчета представлена в табл. 1. Таблица 1 наглядно иллюстрирует динамику конкурентоспособности развитых (США, Швейцария, Швеция, Германия) и быстро развивающихся (Бразилия, Россия, Индия, Китай) стран.

В период с 2007 по 2010 г. Швейцария и США дважды становились лидерами рейтинга.

Среди основных причин высоких оценок Швейцарии можно выделить следующие: развитая инфраструктура, высокий уровень технологических инноваций в стране, защита прав интеллектуальной собственности, высокая культура ведения бизнеса, благоприятная институциональная среда, эффективные рынки, политика нейтралитета в отношении международных интеграционных организаций. Швейцарские компании расходуют значительные средства на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), а высокий уровень защиты интеллектуальной собственности приводит к высокому уровню технологических инноваций. Активность бизнеса опирается на качественные институты власти и регуляторную среду, которая, в свою очередь, характеризуется верховенством закона, эффективно работающей судебной системой, высоким уровнем прозрачности и отчетности общественных институтов.

Успехи США в первую очередь связаны с тем, что страна является мировым двигателем технологического развития, обладает высококачественной бизнес-средой и эффективными рынками. Эффективность национальных рынков, конкурентоспособность компаний, способность к технологическим инновациям, основанная на первоклассной системе университетов и исследовательских центров, высокая мобильность рабочей силы — все это способствует высокому уровню конкурентоспособности экономики США.

Швеция, как, впрочем, и другие страны Северной Европы, в последние годы продолжает удерживать самые высокие позиции в рейтинге. Страны Северной Европы имеют профицит бюджета и более низкую общественную задолженностью, чем остальные европейские страны. Разумная бюджетно-финансовая политика позволяет правительствам инвестировать средства в образование, здравоохранение, инфраструктуру и социальные службы.

Германия обладает высоким рейтингом в сфере защиты прав собственности и качестве судебной системы.

В 2010 г. среди стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай) Россия заняла последнее место, оказавшись позади Китая (27-е место), Индии (51-е) и Бразилии (58-е). В докладе подчеркивается, что Китай продолжает лидировать среди крупных развивающихся экономик.

Экономический кризис нанес удар по позициям России в рейтинге ВЭФ еще в 2009 г., когда страна опустилась с 51-го на 63-е место, потеряв сразу 12 позиций. Причиной этого называют «незначительное ухудшение макроэкономической стабильности, которое в некоторой мере было сбалансировано улучшениями в других сферах, особенно сфере инфраструктуры, здравоохранения и образования, а также в технологическом уровне». В то же время у экспертов вызывает опасения, что «конкурентоспособность страны страдает из-за неэффективной антимонопольной политики и серьезных ограничений в сфере торговли, включая внешнеэкономическую деятельность и жесткое регулирование иностранного участия». В связи с этим конкурентоспособность России в ключевой сфере — «эффективность рынка товаров и услуг» —

продолжает ухудшаться. По этому показателю страна занимает 123-ю строчку из 139 возможных. В числе наиболее серьезных негативных факторов эксперты особо отметили слабость государственных институтов (118-е место), низкий уровень стандартов корпоративного управления (119-е) и недостаточные гарантии защиты прав собственности (126-е место), причем за минувший год эти показатели ухудшились. Кроме того, Россия оказалась в числе аутсайдеров по таким критериям, как развитие финансового рынка (125-е место), устойчивость банков (129-е), инфляция (125-е), бремя государственного регулирования (128-е место). Любопытно, что в последние годы, несмотря на многочисленные декларации российских властей, государство лишь наращивает свою долю в экономике. Согласно подсчетам правительства России, в 2009 г. доля государства в российской экономике составила 45-—50%, что в полтора раза больше среднемирового показателя. Ныне каждый второй занятый в российской экономике работает в государственном секторе. Все эти проблемы мешают России воспользоваться своими конкурентными преимуществами, такими, как сравнительно низкий уровень государственного долга и дефицита бюджета, большой размер рынка, высокий инновационный потенциал и высокое качество высшего образования.

В табл. 2 представлена динамика индикатора «Высшее образование и профессиональная подготовка» за 2007—2011 гг.

Таблица 2

Высшее образование и профессиональная подготовка согласно GCI в период с 2007 по 2011 г.

Страна	Высшее образование и профессиональная подготовка			
	2010—2011	2009—2010	2008—2009	2007—2008
Россия	50	51	46	45
Бразилия	58	58	58	64
Индия	85	66	63	55
Китай	60	61	64	78
США	9	7	5	5
Швейцария	4	6	7	7
Швеция	2	3	3	2
Германия	19	22	21	20

Несмотря на то, что Россия занимает более высокие позиции в рейтинге GCI в разрезе индикатора «Высшее образование и профессиональная подготовка», страна все еще отстает от ведущих мировых держав, причем это отставание с каждым годом становится все более значительным.

Согласно Концепции модернизации российского образования на период до 2010 г., «роль образования на современном

этапе развития России определяется задачами ее перехода к демократическому и правовому государству, к рыночной экономике, необходимостью преодоления опасности отставания страны от мировых тенденций экономического и общественного развития. В современном мире значение образования как важнейшего фактора формирования нового качества экономики и общества увеличивается вместе с ростом влияния человеческого капитала. Российская система образования способна конкурировать с системами образования передовых стран. При этом необходимы широкая поддержка со стороны общественности проводимой образовательной политики, восстановление ответственности и активной роли государства в этой сфере, глубокая и всесторонняя модернизация образования с выделением необходимых для этого ресурсов и созданием механизмов их эффективного использования». Модернизация российского образования вызывает в обществе ожесточенные споры. Ниже приведены выдержки из статей, касающихся российского образования и обеспечения его качества. **РИА «Новости».** На мероприятия Федеральной программы развития образования в РФ в 2011—2015 гг. будет выделено 137 млрд руб., в том числе 53 млрд из федерального бюджета и 67 млрд руб. — из бюджетов субъектов Федерации. За счет внебюджетных источников будет привлечено 17 млрд руб. **Российская газета.** Федеральный закон Российской Федерации от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений». В законе речь идет, в частности, о том, что с 1 января 2011 г. большая часть нынешних бюджетных учреждений переводится на новую систему финансирования — так называемую систему государственного заказа и перестает получать обязательное государственное финансирование. **Новые известия.** По словам ректора МГУ Виктора Садовничего, сейчас оплата за обучение в некоторых вузах России «зашла далеко и становится иногда кричащей». Г-н Садовничий заметил, что во Франции и некоторых землях Германии стоимость обучения студентов сегодня не превышает 1 тыс. евро в год. А в том же МГУ совсем другой порядок цифр. Например, стоимость годового обучения на филологическом факультете в 2007 г. составляла 173 тыс. руб., на сайте биологического факультета фигурирует сумма в 203 тыс. руб. в год. Обучение на историческом факультете в 2008 г. обходилось в 205 тыс. руб. в год. Учеба в Московской школе экономики МГУ стоит 250 тыс. руб. в год (бакалавриат). Обучение в Российском государственном гуманитарном университете — тоже удовольствие не из дешевых. Так, учеба на экономическом факультете стоит 94 500—124 500 руб. за семестр, на факультете истории, политологии и права — те же 124 500 руб. за семестр по специальностям «Юриспруденция» и «Связи с общественностью». Более доступны факультеты архивного дела, защиты информации, информатики, философский — 45 800—54 500 руб. за семестр. **Профиль.** Всероссийский интернет-опрос российских студентов-выпускников, проведенный порталом для молодых специалистов Career.ru, показал, что 44% недовольны качеством полученного образования. Больше всего недовольных образованием студентов в региональных вузах (49%). Студенты Москвы и Санкт-Петербурга не могут определиться с оценкой качества полученного образования (каждый пятый затрудняется ответить, а количество довольных и недовольных примерно равное). Тем не менее московские студенты в целом оценивают качество своего образования ниже петербуржцев.	

3,3 балла по пятибалльной шкале ставят студенты-выпускники качеству своего образования. Максимальную оценку в 4,1 балла дают образованию студенты, довольные его качеством, а неудовлетворительные 2,5 балла ставят образованию студенты, недовольные своим обучением. Среди главных претензий выпускников к качеству образования — плохо составленная программа (79%), плохое материально-техническое состояние (47%) и низкий уровень квалификации преподавателей (44%). 23% жалуются на угнетающую атмосферу. **ИА Regnum.** «Наша наука всегда была интернациональна, международное сотрудничество спасало нас, когда многократно падали расходы на науку и образование. Мы никогда не были в отрыве от мировых знаний, но есть серьезные проблемы, которые за нас никто не решит», — заявил в Санкт-Петербурге, открывая в Научном центре РАН конференцию «Наука и образование в России: потенциал, проблемы, перспективы», академик РАН, председатель президиума Санкт-Петербургского центра РАН Жорес Алферов. «Мы пережили кризис падения образовательного уровня — с передовых позиций в мире, как указано в докладе ООН, скатились на 54-е место. Нас подкосил кризис чтения, восьмикратное за время “активных реформ” падение расходов на образование (данные Общественной палаты РФ) и статуса педагога, огромный кадровый голод, — перечислил беды российского просвещения член-корреспондент РАО, доктор философских наук, профессор, зам. председателя Комитета по образованию Госдумы РФ Олег Смолин. — Только за один год так называемого “переходного времени” покинули Родину 80 тыс. ученых, и этот массовый отъезд только в денежном выражении стоил стране 60 млрд долл. **Задания:** 1. На основе изложенной информации оцените качество российского образования в рамках повышения конкурентоспособности страны. 2. Разработайте рекомендации, связанные с повышением качества российского образования.	
Тема 2. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью	
Кейс 1. Влияние применения концепции нулевой дефектности Ф. Кросби на развитие оборонной промышленности США Филипп Кросби (Philip Crosby) — один из признанных в мире американских авторитетов в области качества, академик Международной академии качества. Наиболее широкую известность получили его 14 принципов (абсолютов), определяющих последовательность действий по обеспечению качества на предприятиях. 1. Четко определить ответственность руководства предприятия в области качества. 2. Сформировать команду, которая будет претворять в жизнь программу обеспечения качества. 3. Определить методы оценки качества на всех этапах его формирования. 4. Организовать учет и оценку затрат на обеспечение качества. 5. Довести до всех работников предприятия политику руководства в области качества, добиваться сознательного	

отношения персонала к качеству. 6. Разработать процедуры корректирующих воздействий при обеспечении качества. 7. Внедрить программу бездефектного изготовления продукции (систему «ноль дефектов»). 8. Организовать постоянное обучение персонала в области качества. 9. Организовать регулярное проведение дней качества (дней «нулевых»). 10. Постоянно ставить цели в области качества перед каждым работником предприятия. 11. Разработать процедуры, устраняющие причины дефектов. 12. Разработать программу морального поощрения работников за выполнение требований в области качества. 13. Создать целевые группы, состоящие из профессионалов в области качества. 14. Начать все с начала (повторить цикл действий на более высоком уровне исполнения). Круто изменив направление своей карьеры (1952), Ф. Кросби приобрел опыт менеджера по качеству, участвуя в первой программе производства ракет «Першинг». Здесь в первую очередь ему пришлось изменить не только организацию работы службы качества, но и отношение к этой службе руководства и основных рабочих. Основу своей задачи в этой области Ф. Кросби видел в том, чтобы служба качества из «надсмотрщика» превратилась в «соратника». В это же время, наблюдая за процессом производства, он установил, что примерно 20% доходов тратится на исправление продукции низкого качества, сделал вывод, что производитель платит не за качество, а за его отсутствие, и ввел понятие «цена несоответствия». Он предложил руководству производственных подразделений отказаться от участков по устранению брака и делать продукцию высокого качества с первого раза. Эти разработки легли в основу концепции «ноль дефектов» (zero defects, ZD) (1964). Эффективность применения этой концепции была настолько ощутима, что Министерство обороны США вручило Ф. Кросби специальную награду. Концепция нулевых дефектов заключалась в том, что за качество не платят. Платят за отсутствие и недостаток качества, что и должно быть предметом контроля. По Ф. Кросби, основами качества являются четыре абсолютных постулата. 1. Качество определяется как удовлетворение потребителей, а не как «добротность» (goodness). 2. Качество является результатом предупреждения ошибок, а не оценки сделанного. 3. Основное правило работы — ноль дефектов (zero defect). 4. Качество измеряется ценой несоответствия. Большинство исследователей считают, что военно-промышленный комплекс США окончательно сложился после Второй мировой войны в условиях становления системы государственно-монополистического капитализма, развертывания научно-технической революции и углубления общего кризиса капитализма. В период после Второй мировой войны военно-промышленный комплекс усиленно развивался во всех странах. Под влиянием с НТР за 1950—1980-е гг. армия, например, США полностью перевооружалась три-четыре раза. Военные расходы из года в год увеличивались: в 1950-е гг. они составляли 50 млрд долл., а в конце 1970-х гг. — 150 млрд долл. Принято считать, что оборонные предприятия выпускают продукцию высокого качества. При этом редко кто	

задумывается о стоимости достижения необходимого уровня качества. Финансирование по принципу «издержки плюс фиксированная прибыль» не побуждает военно-промышленные корпорации (ВПК) минимизировать себестоимость вооружений и военной техники (ВВТ). Любые затраты, связанные с качеством производства, ВПК могут компенсировать за счет дополнительных расходов правительства.

В 1993 г. корпорация «Боинг» разработала систему отслеживания дефектов по всей линии производства самолетов. За год было выявлено 3,5 млн дефектов, что составляет 52 дефекта на одно пассажирское кресло. Все дефекты — от вмятин и подтеков защитного слоя до невысверленных болтовых отверстий и плохо подогнанных деталей были найдены и исправлены до того, как самолеты приняли на борт первых пассажиров. Решение этих проблем стоило 1 млрд долл. — почти столько же, сколько составила вся годовая прибыль корпорации. Для сравнения — в компании «Тойота» на каждый автомобиль приходится менее одного дефекта: 0,75 или 0,15 дефекта на одно место.

По оценке Американского общества качества (ASQ), стоимость плохого качества составляет 5,4—6,3% продаж сектора авиационных военных двигателей и 4,5—8,6% производства других авиационных комплектующих.

Добавьте стоимость инспектирования, испытаний и осмотра для предотвращения поставок дефектной продукции Министерству обороны, и общие расходы возрастут до 10—15% общего товарооборота. Руководство корпорации «Юнайтед Технолоджис» оценивает ежегодные потери корпорации из-за производства некачественной продукции в 2 млрд долл.

Руководители корпораций «Эллайд Сигнал» и «Райтеон» считают, что ликвидация последствий выбраковки на всех этапах производства составляет 20% издержек компаний.

Важнейшей составляющей методологии TQM стали интегрированные команды.

В начале 1990-х гг. завод корпорации «МакДоннелл Дуглас», производящий вертолеты «Апач», отказался от конвейерной сборки и перешел на метод сборки с помощью автономных рабочих бригад, соревнующихся между собой. Рабочие овладели смежными профессиями, что принесло им повышение заработной платы и снизило риск увольнения. Резко возросла эффективность производства: на сборку одного вертолета стало уходить 6 тыс. человеко-ч вместо 22 тыс. при старом методе сборки. В военных отраслях стало применяться еще одно организационно-управленческое достижение гражданской промышленности — соединение процессов проектирования изделий и технологии их производства. Корпорация «Боинг» при производстве ракет МХ заимствовала этот метод у таких гражданских компаний, как AT&T. Конструкторы и инженеры «Боинга» стали одновременно разрабатывать конструкцию изделий и технологию их производства. Новый подход уменьшил возврат конструкторской документации на доработку и сократил наполовину время, необходимое для ввода в строй новых видов ВВТ. Поскольку в процессе проектирования закладывается около 85% их стоимости на протяжении всего жизненного цикла, объединение проектирования изделий и технологии их производства способно обеспечить своеобразные обратные связи, позволяющие пересматривать конструкцию изделия в целях снижения будущих издержек производства.

Второй существенной составляющей TQM стали научные методы, использующие статистический контроль качества и адаптивную систему организационных ценностей и убеждений, которая сосредоточивает внимание и рабочих, и

руководства на полном отсутствии дефектов. В рамках этого подхода многие ВПК стали применять систему контроля по методике «Шесть сигм«. Концепция «Шесть сигм» была разработана компанией «Motorola» в 1980-х гг. как подход к достижению высокого качества, что позволило ей в 1988 г. получить Национальную премию США им. Малкольма Болдриджа за работы в области качества. В дальнейшем не только «Motorola», но и многие другие зарубежные компании стали активно использовать эту концепцию. Так, например, компания «General Electric» сообщила, что в 1999 г. она получила дополнительный доход за счет применения концепции «Шесть сигм», превышающий 2 млрд долл[2].

Концепция «Шесть сигм»[3] направлена на измерение степени отклонения бизнес-процессов от их целей и их дальнейшее улучшение на этой основе, направленное на удовлетворение потребителей и повышение рентабельности производства. Концепция «Шесть сигм» позволяет решить три основные задачи:

1) повышение удовлетворенности клиентов;
2) сокращение времени операционного цикла;
3) уменьшение числа дефектов.

Концепция «Шесть сигм» предполагает постановку краткосрочных целей предприятия, ориентированных на дальнейшее выполнение долгосрочных целей. В качестве краткосрочных целей рассматриваются выполнение бизнес-процессов на определенном уровне, в качестве долгосрочных — улучшение бизнеспроцессов, ориентированное на удовлетворение потребителей и повышение рентабельности производства.

Показателем измерений служит число дефектов на единицу продукции и число дефектов на миллион событий. Число дефектов на единицу продукции вычисляется путем деления числа дефектов, обнаруженных на каком-то конкретном рассматриваемом участке процесса, на число единиц продукции, прошедших через этот участок. Число дефектов на миллион событий получается путем умножения DPU на миллион и последующим делением этого произведения на среднее число событий с ошибками. Для любой операции или на любом шаге процесса можно определять количество дефектов (например, отсутствие реакции на запрос заказчика в течение определенного периода времени, ошибка в выполнении заказа клиента, неправильный счет и т.д.). Можно также определять дефекты в цепи процессов, связанных с внутренними и внешними заказчиками. Этот показатель используется применительно к оценке и изменению различных объектов: произведенной продукции, работы оборудования, программного обеспечения, реализации процессов проектирования, производства, управления и др. Таким образом, значение сигмы показывает, как часто может возникать дефект. Чем больше сигма, тем менее вероятно, что возникает дефект.

Одна из задач, решаемых с помощью этой методики, — свести к минимуму борьбу с вариабельностью процессов. Для некоторых корпораций, использующих методику «Шесть сигм», показатель 3,4 дефекта на миллион возможностей — далекий идеал. Такой уровень совершенства процессов достигается ценой невероятных усилий всех сотрудников, не говоря о значительных инвестициях. Однако некоторым компаниям удалось добиться снижения уровня дефектности и постепенно перейти на более высокий сигма-уровень, что дало им реальные конкурентные преимущества. Например, программа

[2] Панде П., Холп Л. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством : пер. с англ. М. : Альпина бизнес Букс, 2004. С. 9.
[3] Буква греческого алфавита « σ » (сигма) применяется в статистике как мера изменчивости (вариабельности).

«Шесть сигм» является краеугольным камнем стратегического плана компании «Райтеон». Более 7 тыс. служащих компании обучались принципам программы «Шесть сигм», 527 человек завершили курс углуб ленного обучения. Служащие выполнили более 990 проектов по этой методике. В 2000 г. компания получила прибыль в размере 100 млн долл. Более того, начиная с 1999 г. «Райтеон» распространяет методику «Шесть сигм» среди поставщиков в расчете на еще большее повышение качества продукции компании. Однако, несмотря на значительные успехи TQM в отдельных случаях, эта концепция не рассматривается абсолютно всеми ВПК как универсальное решение. Некоторые полагают, что недостаток программы — ее ориентация преимущественно на производственное качество. Более важный вопрос — повышение качества и уровня производительности не только в производстве, но и во всей организации. Отставание оборонной промышленности от конкурирующих гражданских отраслей прослеживается не только в управлении качеством. Например, оборот товарных запасов в ВПК США составляет 4,9 раза в год, а в компьютерной отрасли США — 8 раз в год. Министерство обороны в 1990-е гг. провело ряд исследований и реализовало несколько программ, целью которых стал контроль издержек или сокращение стоимости планируемых ВВТ, находящихся либо на стадии разработки, либо в производстве. Под лозунгом «Реформа системы закупок вооружений» были начаты такие программы, как «Цена как независимая переменная» (Cost as Independent Variable), «Интегрированные производственные команды» (Integrated Production Teams) и «Экономное производство в авиакосмической промышленности» (Lean Production in Aerospace Industry). Наибольшее распространение получила последняя программа, способствующая "переводу промышленности на новый уровень качества и производительности. Экономное производство — это система, берущая начало в производственной модели японской автомобилестроительной компании «Тойота», характеризуемая очень низкими материально-производственными запасами и первоначальным качеством, а также отказом от большей части работ, не создающих добавленной стоимости. Использование экономности как характерного признака производственной деятельности имеет множество вариантов и меняется от организации к организации. В целом экономное производство связано с изменением концепции всего производственно-организационного процесса. С. Бэбсон так суммирует отличительные черты завода, работающего в соответствии с принципами экономного производства: «Материально-технические запасы на “экономном” заводе собираются по принципу “точно вовремя”, чтобы минимизировать требующийся контроль и выявлять испорченные детали еще перед тем, как они поступают на склад; объем незавершенной работы также резко сокращен, поэтому дефекты определяются немедленно, до того как ремонтные мастерские завода оказываются заполнены ими; объем вспомогательных видов деятельности (надзор, инспектирование, текущий ремонт) уменьшен, и число основных специализированных ставок сокращено или они вообще ликвидированы, заменены командами разносторонне обученных рабочих, которые меняют рабочие места и принимают на себя ответственность за контроль качества, ремонт, обслуживание и профилактику». Хотя экономное производство берет начало в автомобилестроительном секторе промышленности, его методы восприняли и другие отрасли с целью улучшения своей работы. Ряд исследований показал возможность применения этих методов в различных отраслях.	

В 1993 г. командование ВВС США обратилось с просьбой к Массачусетскому технологическому институту изучить возможность приложения принципов экономного производства к американскому оборонному авиакосмическому сектору для улучшения технических характеристик и одновременного сокращения стоимости ВВТ. В результате возник консорциум «Программа экономного авиакосмического производства» (Lean Aerospace Initiative), состоящий из 10 правительственных учреждений США (включая ВВС США), 17 ВПК, двух профсоюзов и Массачусетского технологического института. Основная цель консорциума — разработка и распространение концепции «Модель экономного предприятия» на предприятиях авиакосмической отрасли США. Общие задачи программы: на 50% сократить время цикла и стоимость ВВТ, одновременно улучшая технико-эксплуатационные характеристики. В ходе реализации этой программы компании добились значительных успехов. Показательный пример — программа экономного производства корпорации «Локхид Мартин»: руководство одного из основных подразделений корпорации — компании «Локхид Мартин Авиационные системы» — надеялось с помощью этой программы снизить в период 1999—2000 гг. издержки производства на 300 млн долл.; сбережения авиакосмического сектора корпорации «Локхид Мартин» в этот период составят, как предполагалось, 700 млн долл. Одним из первых мероприятий программы стала почти полная замена высшего управленческого звена подразделения новыми людьми. В течение двух лет руководство сменилось на 75%, причем на высокие посты пришли люди со стороны и с новыми идеями. **Задания:** 1. Оцените влияние применения концепции нулевой дефектности Ф. Кросби на развитие оборонной промышленности США. 2. Рассмотрите современные подходы и технологии управления качеством, в которых получила развитие концепция нулевой дефектности Ф. Кросби.	
Тема 7. Оценка конкурентоспособности организации	
Кейс 1. Оценка конкурентоспособности организации ICL-КПО ВС ICL-КПО ВС - успешная и динамично развивающаяся компания, которая зарекомендовала себя как надежный и профессиональный поставщик услуг и оборудования на российском рынке информационных технологий. К ключевым направлениям работы в компании относят внедрение системы управления предприятием MAX класса ERP-II, решений в области САПР и защиты информации, продвижение пакетов программ для бухгалтерского и оперативного учета, систем делопроизводства и документооборота. Кроме того, компания выпускает широкую линейку серверов, ПК и ноутбуков, качество которых высоко ценят заказчики. В число постоянных клиентов компании входят федеральные министерства и ведомства, крупнейшие российские предприятия телекоммуникационной и топливно-энергетической отрасли, банки, промышленные и торговые группы, государственные и коммерческие компании. Основным конкурентом ICL-КПО ВС является организация Kraftway. Компания Kraftway, успешно работая на рынке с 1993 г., заслуженно пользуется репутацией одного из признанных технологических лидеров компьютерного рынка	

России. Спектр выпускаемой продукции чрезвычайно широк и включает рабочие и графические станции, серверы уровня рабочих групп и уровня предприятия, сверхнадежные вычислительные системы в индустриальном исполнении, контрольно-кассовую технику, информационные и платежные киоски. Стратегическими заказчиками корпорации являются крупнейшие федеральные структуры. Наряду с поставками оборудования в рамках федеральных проектов, компания в последнее время значительно активизировала работу с мелкими и средними корпоративными клиентами и приступила к построению партнерской сети в регионах России.

Характеристики финансово-хозяйственной деятельности представлены в таблице 1.

Таблица 1

Характеристики финансово-хозяйственной деятельности ICL-КПО ВС и Kraftway за 2010-2012 гг.

Данные для расчета показателей	2010		2011		2012	
	ICL-КПО ВС	Kraftway	ICL-КПО ВС	Kraftway	ICL-КПО ВС	Kraftway
Валовые издержки	306722	2479400	365378	3606750	455676	4488750
Объем производства	286710	2530000	25666	3435000	436580	4725000
Среднегодовая стоимость основных фондов	29018	220383	30857	285536	29893	283273
Прибыль от реализации	1765,6	118970	6877,2	160970	22467,2	298756
Полная себестоимость	237764	2032000	280840	2367000	353049	3524000
Среднесписочная численность работников	600	5000	600	5000	600	5000
Собственные средства	26541	4001150	30825	421080	35834	4326110
Совокупные активы	164398	6781390	272139	698450	335007	7157710
Обязательства	137857	2780240	241314	2773700	299173	2831600
Денежные средства	44000	650000	82000	750000	90000	850000
Краткосрочные финансовые вложения	1694	29340	1055	39465	10474	39412
Краткосрочные обязательства	134855	2512340	237709	2581870	297467	2730930

Среднегодовая стоимость оборотных средств	131142	632500	237160	669590	297796	787500
Объем нереализованной продукции	86013	2530000	92397	3435000	109145	4725000
Производственная мощность	358387	3011905	301952	3903409	485088	5135869
Затраты на рекламу и стимулирование сбыта	246	15383	899,5	36477	6800	87285
Прирост прибыли от реализации	623	34960	2570	70148	13700	116380

Высокое качество производимой компаниями продукции вне сомнений, поэтому охарактеризовать различие в предлагаемой ими продукции можно оценить с позиций «цена-ассортимент».

Ассортимент ПК ICL не так обширен, как у конкурента, это объясняется тем, что компания Kraftway активно работает с розницей посредством партнеров, соответственно, представляет продукцию для широкого круга покупателей, тогда как ICL хоть и практикует розничную продажу, но считает необходимым расширять ассортимент за счет индивидуальных заказов, не запуская их в розницу. Также следует учитывать масштабы деятельности обеих компаний и установленных приоритетов: Kraftway занимается в основном производством ПК, тогда как ICL – предоставлением услуг.

Оценка конкурентоспособности продукции с позиций «цена-ассортимент» проводилась методом опроса потребителей. В результате чего были получены данные, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Наименование предприятий	2010	2011	2012
ICL-КПО ВС	3	4	6
Kraftway	6	7	7

Вопросы:

1. Оцените конкурентоспособность организации ICL-КПО ВС относительно основного конкурента - Kraftway с использование Волгоградсткой методики:

1.1. Рассчитайте единичные показатели конкурентоспособности организаций за 2010-2012 гг.;

1.2. Переведите полученные в п 1.1. показатели в относительные величины - баллы (при переводе единичные показателей в относительные величины используйте данные, представленные в таблице 3);

1.3. Рассчитайте критерии конкурентоспособности (коэффициенты весомости, необходимые для расчетов представлены в таблице 4)

1.4. Рассчитайте коэффициент конкурентоспособности (коэффициенты весомости, необходимые для расчетов представлены в таблице 4).

2. Поясните экономический смысл полученных значений показателей эффективности производственной деятельности; показателей, характеризующих финансовое состояние организации; показателей, характеризующих эффективность организации сбыта и продвижения товаров.

3. Разработайте рекомендаций по повышению конкурентоспособности анализируемых предприятий.

*Примечание: в таблицах 3,4 представлены данные необходимые для расчетов.

Таблица 3

Базовые показатели перевода единичных показателей в относительные величины

Наименование показателя конкурентоспособности	**2010 г.**	**2011 г.**	**2012 г.**
Показатели эффективности производственной деятельности			
Издержки производства на единицу продукции, руб.	1,07	0,9	0,95
Фондоотдача, тыс. руб.	10	11,3	14,6
Рентабельность товара, %	3,1	4,2	8,48
Производительность труда, тыс. руб./чел.	506	427,77	800
Показатели финансового положения			
Коэффициент автономии	0,16	0,2	0,4
Коэффициент платежеспособности	0,31	1,3	1,9
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,27	0,33	0,34
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	3,1	4,1	5,1
Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товаров			
Рентабельность продаж, %	2,4	2,68	5,15
Коэффициент затоваренности готовой продукцией	0,29	0,36	0,2
Коэффициент загруженности производственной мощности	0,8	0,86	0,91
Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	0,39	0,4	0,4

Показатели конкурентоспособности товаров			
КСП товара, баллы	4	4	6

Таблица 4

Коэффициенты весомости

Наименование показателя конкурентоспособности	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Показатели эффективности производственной деятельности			
Издержки производства на единицу продукции	0,31	0,31	0,31
Фондоотдача	0,19	0,19	0,19
Рентабельность товара	0,4	0,4	0,4
Производительность труда	0,1	0,1	0,1
Показатели финансового положения			
Коэффициент автономии	0,29	0,29	0,29
Коэффициент платежеспособности	0,2	0,2	0,2
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,36	0,36	0,36
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,15	0,15	0,15
Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товаров			
Рентабельность продаж	0,37	0,37	0,37
Коэффициент затоваренности готовой продукцией	0,29	0,29	0,29
Коэффициент загруженности производственной мощности	0,21	0,21	0,21
Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	0,14	0,14	0,14
Показатели конкурентоспособности организации			
Показатели эффективности производственной деятельности	0,15	0,15	0,15
Показатели финансового положения	0,29	0,29	0,29
Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товаров	0,23	0,23	0,23
Показатели конкурентоспособности товаров	0,33	0,33	0,33

Кейс 2. Выбор ближайшего конкурента

Так как показатель конкурентоспособности является относительным, то первым и наиболее важным этапом является выбор ближайших конкурентов для анализируемого предприятия. Впоследствии относительно выбранных конкурентов и будет проводиться оценка конкурентоспособности. Некорректный выбор конкурентов для оценки может повлечь за собой множество ошибок в разработке стратегии развития организации в целом и стратегии конкурентной борьбы в частности.

В таблице представлены данные объема продаж пяти организаций, производящих детские игрушки.

млн. руб.

Наименование организации	2011	2012
«Винн-и-Пух»	4775	8038
«Белка»	6260	13219
«Колобок»	22260	25200
«Айболит»	531	566
«Теремок»	212	267

Вопросы:

1. На основе данных таблицы постройте матрицу БКГ.
2. Есть ли смысл оценивать конкурентоспособность следующих пар организаций. Поясните свой ответ:
   2.1. Организаций «Винн-и-Пух» и «Айболит»;
   2.2. Организаций «Винн-и-Пух» и «Теремок»;
   2.3. Организаций «Винн-и-Пух» и «Белка»;
   2.4. Организаций «Винн-и-Пух» и «Колобок»;
   2.5. Организаций «Айболит» и «Теремок»;
   2.6. Организаций «Айболит» и «Колобок»;
   2.7. Организаций «Теремок» и «Белка».

Кейс 3. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе построения карт позиционирования

В ходе маркетингового исследования эксперты оценили конкурентоспособность предприятий – конкурентов. Оценка конкурентоспособности предприятий проводилась следующим образом:

1. Формируется группа экспертов из числа специалистов предприятия, возглавляемая ведущим специалистом по маркетинговым исследованиям.

2. Перед началом экспертизы утверждается система оценки аспектов конкурентоспособности (от 0 до 5 баллов: 0 - наиболее слабые позиции по данному аспекту, 5 - доминирующие позиции на рынке).

3. В процессе экспертизы эксперты заполняют приводимый оценочный лист, как по своему предприятию, так и по основному конкуренту.

4. При расхождении в оценках в лист вносится среднее значение переменной, определяемое с учетом мнения каждого.

5. Суммируются значения оценок по отдельным разделам листа с тем, чтобы наглядней представить сильные и слабые места предприятия по отношению к основному конкуренту.

Результаты маркетингового исследования представлены в таблице.

Таблица

Результаты опроса экспертов

№ п/п	Параметр сравнения	Предприятие 1	Предприятие 2
1.	**Цена (0,4)**		
1.1.	Прейскурантная	3,85	4,35
1.2.	Процент скидки с цены	3,28	2,14
1.3.	Срок платежа	4,73	4,67
1.4.	Условия кредита	4,15	3,03
	Средний балл:		
	Средний балл с учетом значимости характеристики:		
2.	**Каналы сбыта (0,3)**		
2.1.	Форма сбыта: партнеры	3,33	4,66
2.2.	прямая доставка	4,78	4,63
2.3.	Степень охвата рынка	3,52	4,47
2.4.	Размещение складских помещений	4,84	4,86
2.5.	Система контроля запасов	3,53	4,53
2.6	Система транспортировки	2,97	3,68
	Средний балл:		
	Средний балл с учетом значимости характеристики:		
3.	**Продвижение продуктов на рынке (0,2)**		
3.1.	Реклама: для потребителей	4,62	4,76

3.2.	для торговых партнеров	4,78	3,58
3.3.	Индивидуальная продажа: стимулы для потребителей	4,46	4,69
3.4.	демонстрационная торговля + показ образцов изделий	4,73	3,61
3.5.	обучение и подготовка сбытовых служб	4,64	3,57
	Средний балл:		
	Средний балл с учетом значимости характеристики:		
4.	**Продвижение продуктов по каналам сбыта (0,1)**		
4.1.	демонстрация продуктов	4,77	4,54
4.2.	премии торговым партнерам	3,81	4,76
4.3.	руководство по использованию	2,79	4,67
4.4.	упоминание об изделиях в СМИ	3,88	4,90
	Средний балл:		
	Средний балл с учетом значимости характеристики:		
	Итоговый балл с учетом значимости групп характеристик:		

Вопросы:

1. Рассчитайте средний балл по группам показателей «Цена», «Каналы сбыта», «Продвижение продуктов на рынке» и «Продвижение продуктов по каналам сбыта». Рассчитайте средний балл с учетом значимости характеристики. Рассчитайте итоговый балл с учетом значимости групп характеристик.

* Примечание: Значимость групп характеристик: «Цена» - 0,4; «Канал сбыта» - 0,3; «Продвижение продуктов на рынке» - 0,2 и «Продвижение продуктов по каналам сбыта» – 0, 1.

2. Поясните, почему в рамках кейса, необходимо рассчитывать средние баллы по группам показателей, а не суммарные бальные оценки?
3. Постройте карты восприятия по парам характеристик:
   3.1. «Цена» - «каналы сбыта».
   3.2. «Продвижение продуктов на рынке» - «Продвижение продуктов по каналам сбыта».
4. На основе карт восприятия выберите наиболее конкурентоспособное предприятие.
5. Разработайте рекомендации по повышению конкурентоспособности.

Тема 10. Инструментарий управления конкурентоспособностью

Кейс 1 Применение методики RADAR для оценки в соответствии с моделью EFQM **Цель кейса:** освоение методики оценки в соответствии с моделью совершенства EFQM. **Описание ситуации.** Модель делового совершенства EFQM (The Excellence Model EFQM), или модель EFQM, основывается на восьми базовых принципах совершенства менеджмента: ориентированность на результат; концентрация усилий на достижении удовлетворенности потребителя; лидерство и постоянство цели; управление процессами и явлениями; развитие и вовлеченность персонала; постоянное изучение; нововведения и улучшение; развитие партнерства; корпоративная социальная ответственность. Принципиальным отличием модели EFQM от стандартов ИСО серии 9000 является необходимость оценки конкретных результатов деятельности, а следовательно, и результатов менеджмента и их соотнесение с имеющимися возможностями. Оценка деятельности организации может быть выполнена независимыми экспертами, аттестованными EFQM, для подтверждения и признания той или иной степени соответствия менеджмента организации критериям модели EFQM. RADAR является системой динамичной оценки и инструментом управления модели EFQM, который обеспечивает структурный подход к оценке деятельности организации. Логика RADAR предъявляет к организации следующие требования: • R (Results — результаты) — определение результатов, достижение которых запланировано в рамках реализации стратегии; • A (Approach — подход) — планирование и разработка комплекса подходов для достижения требуемых результатов в настоящем и будущем; • D (Deployment — развертывание) — развертывание подходов на системной основе для эффективного внедрения; • A (Assessment — оценка) и R (Review — пересмотр) — оценка и пересмотр используемых подходов на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов, а также информации, получаемой в процессе освоения новых знаний. Это позволяет определить необходимые улучшения, установить приоритетность их реализации. Логика RADAR предполагает оценку организации от результатов к возможностям. В табл. 5—8 представлены формы и матрицы, которые применяются экспертами для оценки предприятий (организаций) в соответствии с моделью EFQM (субкритерий «Процессы. Продукция и услуги»). **Характеристика компании В.** Компания В была образована в 2003 г. Целью создания компании была помощь клиентам в формировании цивилизованного документооборота и послепечатной обработки бумажных документов в условиях офиса.	

Таблица 5. Форма оценки (для критериев группы «Возможности»), субкритерий — «Процессы. Продукция и услуги»

Подход	Внедрение	Оценка и пересмотр	Проблемы / комментарии
Применяемый подход... • обоснован? • сфокусирован на нуждах заинтересованных сторон? • связан с политикой и стратегией? • связан с другими подходами? • устойчивый? • инновационный? • гибкий? • измеримый?	Подход внедряется... • во всех возможных областях? • с использованием всего имеющегося потенциала / возможностей? • с достижением планируемых улучшений? • систематически? • понятно и с одобрения всех заинтересованных сторон? • контролируется и измеряется?	Подход и его внедрение... • регулярно измеряются на предмет эффективности? • обеспечивают возможности обучения? • сравниваются с другими организациями (бенчмаркинг)? • улучшаются на основе результатов изучения и измерения?	
Сильные стороны 1. ...		Области для улучшения 1. ...	
Предложения по улучшению 1. ...			

При этом ставились следующие задачи:

• предложить пользователям современную функциональную технику, не требующую специальной подготовки при ее использовании;

• сформировать максимально выверенный и востребованный рынком ассортимент продукции, который позволил бы нашим партнерам не испытывать затруднений с ее последующей реализацией и послепродажной поддержкой.

Ассортимент компании превышает 1000 наименований продукции более 30 торговых марок.

Компания сотрудничает больше чем с 300 партнерами, работающими в различных отраслях деятельности. Продукция широко представлена в следующих сегментах рынка:

• IT;

• канцелярском;

• полиграфическом;

• банковском.

Среди конечных заказчиков большое число государственных, образовательных учреждений, а также коммуникационных компаний. Продукция востребована везде, где присутствует документооборот, так или иначе связанный с персональными данными. Исходя из этого был сформирован предлагаемый ассортимент продукции.

Преимущества сотрудничества:

• многолетний опыт работы на рынке;

• максимально выверенный и востребованный ассортимент товаров различных торговых марок, доступный со склада компании;

• экономия на логистике;

• ведение комплексных проектов;

• наличие продукции на собственном складе;

• поставка в любую точку России;

• сервисная поддержка (в том числе авторизованный сервисный центр);

• индивидуальные специальные коммерческие условия для постоянных клиентов.

Таблица 6. Матрица оценки RADAR для критериев группы «Возможности», субкритерий — «Процессы. Продукция и услуги» «Подход»

Подход (Approach)																									
	0%					25%					50%					75%					100%				
Обосно-ванность	Подход логически обоснован, процессы разработаны, подход ориентирован на удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон																								
	Нет (случайные свидетельства)					Некоторые свидетельства					Свидетельства					Ясные свидетельства					Всесторонние свидетельства				
Оценка 1			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Интегри-рованность	Подход направлен на реализацию политики и стратегии, интегрирован в рабочие процессы, согласован с другими подходами																								
	Нет (случайные свидетельства)					Некоторые свидетельства					Свидетельства					Ясные свидетельства					Всесторонние свидетельства				
Оценка 2			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Для вычисления общей оценки по показателю «Подход» сложите оценки 1 и 2 и разделите на 2																									
Общая оценка (А)			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Задание

Оцените деятельность компании В (по критерию «Процессы. Продукция и услуги»), специализирующейся в области продажи офисного оборудования, на основе методики RADAR модели EFQM.

4. Письменная работа	**10**
За каждое задание обучающийся может получить максимум 6 баллов. ***0 баллов – студент не выполнил ни одного задания***	

1 – 4 балла – студент выполнил не все задания
5 - 7 баллов - студент выполнил все задания, но присутствуют ошибки и неточности
8 – 10 баллов – студент выполнил все задания без ошибок и неточностей
Общий бал по форме текущего контроля - «письменная работа», определяется путем расчета средней арифметической за 6 заданий.

Тема 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью

Задание 1

Основу экономики некоторой Североафриканской страны составляет добыча углеводородного сырья, его переработка. Так же развита легкая, пищевая, нефтехимическая промышленность, сельское хозяйство, промысел морепродуктов. Преимущественно из стран Западной Европы, таких как Италия, Франция, Германия и Испания, импортируются промышленная продукция, потребительские товары и продовольствие. В текущем году экспорт страны составил 78,2 млрд евро, импорт 39,2 млрд евро. В сравнении с прошлым годом ВВП страны вырос на 8% и составил 171 млрд евро.
Дайте оценку национальной экономики страны (степень открытости государства) с точки зрения ее конкурентоспособности.

Задание 2

Необходимо определить индекс развития человеческого потенциала страны, если частный индекс уровня образования в ней составляет 0,92; частный индекс валового внутреннего продукта на душу населения равен 0,85; ожидаемая продолжительность жизни составляет 68 лет (продолжительность жизни, принимаемая для расчетов как максимальная и минимальная составляет соответственно 85 и 25 лет). Можно ли отнести эту страну в группу стран с высоким уровнем человеческого развития?

Тема 6. Конкурентоспособность товара

Задание 1.

1. Используя методику А.И. Банникова, проведите оценку конкурентоспособности товаров (исходные данные представлены в таблице).

Исходные данные

	Значимость параметра	Вариант 1		Вариант 2		Вариант 3		Вариант 4	
Параметры		Товар 1	Товар 2	Товар 1	Товар 2	Товар 1	Товар 2	Товар 1	Товар 2
Нормативные	-	1	1	1	1	1	1	1	1
Технические	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Параметр 1	0,3	7	8	5	7	4	9	10	6
Параметр 2	0,4	5	6	9	8	3	7	9	6
Параметр 3	0,2	10	9	6	9	5	8	4	10
Параметр 4	0,1	7	9	3	7	5	8	4	10
Экономическ ие	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Параметр 1	0,7	9	8	9	9	10	6	6	9
Параметр 2	0,3	6	7	7	8	8	8	8	7

2. Поясните полученные результаты коэффициентов конкурентоспособности товара.
3. Предложите рекомендации по повышению конкурентоспособности наименее конкурентоспособного товара.
4. Выделите преимущества и недостатки изложенной в кейсе методики оценки конкурентоспособности товара.

Задание 2
Оценка конкурентоспособности стиральных машин

Была проведена оценка технических и экономических параметров стиральных машин Bosch 3308 и LG - F 1268. Для оценки изделий был использован метод балльной оценки. Характеристики товаров были оценены по 10-ти балльной шкале с максимальным баллом равным 10. Полученные результаты представлены в таблице.

Таблица

Вид продукции	Оценка технических характеристик продукции, балл				
	Вместимость бака	Потребление воды	Потребляемая мощность	Количество режимов	Гарантийный срок эксплуатации
Bosch 3308	10	8	5	9	8
LG – F 1268	8	9	6	9	7
Вес, %	30	10	10	30	20
	Оценка экономических характеристик продукции, балл				
	Цена	Стоимость доставки	Стоимость монтажа	-	-
Bosch 3308	8	9	7	-	-
LG – F 1268	7	9	7	-	-
Вес, %	80	10	10	-	-

Вопросы:
1. Рассчитайте средний балл по техническим и экономическим параметрам по средней арифметической простой.

2. Рассчитайте средний балл по техническим и экономическим параметрам по средней арифметической взвешенной.
3. Оцените конкурентоспособность стиральных машин Bosch 3308 и LG - F 1268 относительно друг друга.
4. Разработайте рекомендации по повышению конкурентоспособности для наименее конкурентоспособного товара.

Задание 3
Оценка конкурентоспособности автомобилей

В таблице представлены технические и экономические характеристики зарубежных автомобилей – внедорожников и отечественного автомобиля ВАЗ – 2114.

Таблица

Показатель	Mercedes GLK220	Nissan X-Trail	BMW X5	Lexus LX 579	Infiniti QX 60	ВАЗ 2114
Мощность, л.с. (X1)	250	173	258	367	265	77,8
Максимальная скорость, км/ч (X2)	205	178	230	220	210	158
Масса автомобиля, кг (X3)	1 880	2 170	2 780	3 300	1 989	970
Цена, тыс. руб. (X4)	1 870	1 500	3 028	4 343	2 355	270
Расход топлива, л/100 км (X5) *(*стоимость одного литра бензина 30 руб.)*	7,5	9,3	7,1	14,8	13,1	8,9

Повышение конкурентоспособности автомобиля характеризуется увеличение значений X1, X2 и X3 и уменьшением значений X4 и X5. При выборе автомобиля для анализируемого сегмента потребителей такие характеристики как мощность, максимальная скорость и масса имеют разную значимость, а именно - 0,5; 0,4 и 0,1 соответственно.

Вопросы:

1. Можно ли провести оценку конкурентоспособности зарубежных внедорожников с отечественным автомобилем ВАЗ-2114? Поясните свой ответ.
2. Оцените конкурентоспособность автомобиля Mercedes GLK 220 относительно
   2.1. Автомобиля Nissan X-Trail
   2.2. Автомобиля BMW X5
   2.3. Автомобиля Lexus LX 579
   2.4. Автомобиля Infiniti QX 60

3. Разработайте рекомендации для наименее конкурентоспособного автомобиля.	
Тема 9. Конкурентный анализ	
Задание по теме 9 Вариант 1 Группа бизнесменов основывает свою деятельность, запуская предприятие по производству обуви. Для начала своей деятельности предприятие решило сосредоточить усилия на концентрированном сегменте – производстве мужской и женской обуви больших размеров. Общее количество потребителей на анализируемом рынке составил 650000, из которых 49% - мужчины. Согласно результатам предварительно проведенных маркетинговых исследований, доля потребителей, имеющих большой размер обуви, составляет 25% от всего количества потребителей среди взрослого населения. Доля потенциальных покупателей в исходном сегменте составляет 62% от общего количества покупателей со средним достатком, удельный вес которых составляет 40%. Средняя стоимость одной пары женской обуви осенне-зимнего ассортимента – 380 ден. ед., мужской обуви – 280 ден. ед. Компании через год необходимо вернуть кредит в размере 150000 ден. ед., при этом доля рынка на первый год составляет 25%. Определить привлекательность сегмента рынка обуви больших размеров, рассчитав емкость целевого сегмента рынка. Вариант 2 Компания «МеталлДекор» занимается изготовлением декоративных решеток, металлических дверей, сейфов и т.д. Наряду с данной компанией на рынке металлических изделий действуют ещё 2 компании. Перед предприятием ставится вопрос о развитии стратегии поведения. Компания «МеталлДекор» является финансово устойчивой и не стремится преследовать компанию-лидера, для его атаки необходимо знать объемы реализации и ёмкость рынка. Известно, что за 2016 год объем реализации компании «МеталлДекор» составил в финансовом выражении 13,3 млн. руб., фирмой, которая является второй на рынке, - 14 млн. руб., при этом доля рынка, занимаемая предприятием-лидером, составляет 45%. Определить емкость рынка металлических изделий, доли рынка фирм, а так же объем реализации компании-лидера. Вариант 3. Предприятие «Альфа» производит кисло – молочную продукцию. Объем реализации за последние пять лет и доля рынка предприятия и основного конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице. Какова продуктовая стратегия предприятия согласно матрице БКГ?	

Продукция	Объем реализации по годам, млн.руб.					Доля рынка, 2008г., %	
	2004	2005	2006	2007	2008	«Альфа»	Конкурент
1. Кефир	2200	2280	2300	2350	2390	33	18
2.Кефир для детей	-	560	578	586	590	15	10
3. Творожок	5670	5890	5960	6020	6160	21	30
4. Творожок со злаками	-	-	-	230	540	5	8
5. Йогурт	6890	6800	6900	6880	6950	11	9
6. Питьевой йогурт	3100	3610	3500	3320	3100	40	22

Вариант 4.

Завод «Родник» специализируется на производстве безалкогольных напитков. Объем реализации за последние четыре года и доля рынка предприятия и основного конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице. Какова продуктовая стратегия предприятия согласно матрице БКГ?

Продукция	Объем реализации по годам, млн.руб.				Доля рынка, 2008г., %	
	2005	2006	2007	2008	«Альфа»	Конкурент
1.Минеральная вода (1,5л)	7280	7300	7350	7390	68	26
2.Минеральная вода (1л)	5460	5350	5300	4890	25	17
3.Минеральная вода (0,5л)	890	980	1120	1290	21	30
4.Безалкогольные газированные напитки (1,5л)	-	2010	2630	2940	9	22
5.Безалкогольные газированные напитки (0,5л)			500	590	7	10

5. ТЕСТИРОВАНИЕ	**5**
За каждое тестирование студент может получить 5 баллов ***0 баллов – за 2 правильных ответа*** ***2 балла - за 4 правильных ответа*** ***3 балла - за 6 правильных ответов*** ***4 балла - за 8 правильных ответов*** ***5 баллов – за 10 правильных ответов*** ***Общий бал по форме текущего контроля - «тестирование», определяется путем средней арифметической за 3 тестирования.***	
Тема 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью **1. Объектом конкуренции являются:** a) товары и услуги, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя; b) потребности группы потребителей, образующих сегмент рынка;* c) группа потребителей, входящих в один сегмент рынка. **2. Основными объектами управления конкурентоспособностью являются:** a) продажная цена товара и полезный эффект от его использования; b) полезный эффект и цена потребления;* c) потребительская новизна товара. **3. 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;* **4.Конкурирующие фирмы – это:** a) фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу;*	

b) борьба между фирмами на одном рыночном сегменте; c) фирмы, находящиеся на одной стадии жизненного цикла и в одной отрасли. **5. 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. **6. 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; **7. 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; **8. Олигополия – состояние рынка, при котором на нём господствует:** a) небольшое число крупных фирм;* b) одна крупная фирма; c) небольшое число средних фирм; **9. Конкурентоспособность представляет собой:**	

А) рыночное свойство товара, означающее его востребованность на рынке, способность приносить прибыль производителям и торговым предприятиям* Б) лучшая цена на рынке В) минимальные издержки на производство товаров **10. Сложившаяся ситуация, в рамках которой производители товаров и услуг находятся в состоянии борьбы за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке- это:** **А) Конкурентная среда** * Б) Конкурентная стратегия В) конкурентная организация	
Тема 2. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью	
1. Совокупность мер по систематическому усовершенствованию продукта, поиску новых каналов его сбыта и улучшения послепродажного сервиса это: А) **управление конкурентоспособностью предприятия** * Б) стратегия развития компании В) стратегическое планирование 2) относительный показатель, который характеризует соотношение между достигнутыми или ожидаемыми конечными результатами производственной деятельности, выступающими в виде эффекта, и затратами или ресурсами, необходимыми для его достижения: А) **эффективность*** **Б) конкурентоспособность** **В) ликвидность** 3) Данный подход определяет стратегическое управление потенциалом промышленных предприятий, который	

представлен как взаимосвязь между функциями предприятия, связующими процессами и руководством персоналом как особым видом управленческой деятельности:

1) ситуационный подход

2) процессный подход*

3) маркетинговый подход

4) С точки зрения данного подхода потенциал конкурентоспособности может быть представлен в виде свойства производственно-экономических систем изменять намеченный режим функционирования в процессе адаптации к воздействию внешней среды с целью сохранения, развития уже имеющихся или создания новых конкурентных преимуществ:

1) системного подхода*

2) ситуационного подхода

3) процессного подхода

5) Данный подход к управлению потенциалом конкурентоспособности предполагает учет реакции на различные ситуации, происходящие за рамками действия предприятия и внутри него. В определении ситуации решающую роль играет сбор релевантной информации, ее глубокий анализ:

1) ситуационный подход*

2) процессный подход

3) маркетинговый подход

6) **Сущность данного подхода** к управлению заключается в ориентации развития производства на активизацию инновационной деятельности, в области базовых наукоемких технологий, являющихся двигателями развития производственной системы. Факторы производства и инвестиции должны быть средствами научно-обоснованной

инновационной деятельности, а не ее целью. **1) инновационного подхода*** **2)** процессного подхода **3)** маркетингового подхода 7) В соответствии с данным принципом, совокупный объект обладает качествами, не присущими каждому из составляющих его элементов, рассматриваемых в отдельности, изолированно друг от друга. 1) принцип системности **2)принцип эмерджентности*** 3) принцип совокупности *8)* Способность, оставаясь цельным и неизменным внутри, сохраняя свой фрактальный стержень нетронутым, уметь быть гибким и ситуационным, уметь быть разным- это: *1)* Фрактальность* *2)* Плацебо *3)* Эмерджентность ***9)*** сравнение деятельности торговой организации и основных конкурентов представляет собой: А) бенчмаркетинг* Б) кроссмаркетинг В) конкурентоспособность 10) Данный подход *базируется на оказании помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, способностей на основе применения концепций поведенческих наук. Целью такого подхода является повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов.*	

1) ситуационный подход ***2)поведенческий подход**** ***3) маркетинговый подход***	
Тема 3. Управление конкурентными преимуществами	
1. Совокупность внутрисистемных факторов (производственный потенциал), совокупность системных факторов (ресурсный потенциал, включая производственный), совокупность внешнесистемных факторов (интеграционный потенциал, включающий производственный и ресурсный) –это: А) **конкурентное преимущество предприятия** * Б) критические факторы успеха В) конкурентная организация **2. К наследственным конкурентным преимуществам персонала относится:** a) темперамент;* b) умение формулировать личные цели и цели коллектива; c) умение управлять своими эмоциями; d) общительность коммуникабельность. **3. Методику пять «сил конкуренции» предложил автор:** А) М.Портер*	

Б) Ф.Котлер В) В. Черчиль **4. На этапе зарождения конкурентного преимущества:** ***А)*** фирма определяет его концепцию, способы ее материализации и осуществляет инвестиции в наиболее значимые элементы стратегического потенциала развития фирмы. * Б) деятельность фирмы основана на радикальных преобразованиях, создании системы взаимосвязи с партнерами, поставщиками, смежниками, потребителями, родственными производствами В) решающим условием сохранения конкурентных преимуществ является обновление технологий, повышение технико-организационного и технологического уровня производства, и развертывание мероприятий по организации инвестиций в новые проекты. На этом этапе происходит еще невидимая борьба между способностями фирмы развить и удержать преимущества и активизацией намерений конкурентов. **5. На этапе ускоренного наращивания конкурентного преимущества:** А) фирма определяет его концепцию, способы ее материализации и осуществляет инвестиции в наиболее значимые элементы стратегического потенциала развития фирмы. Б) деятельность фирмы основана на радикальных преобразованиях, создании системы взаимосвязи с партнерами, поставщиками, смежниками, потребителями, родственными производствами* В) решающим условием сохранения конкурентных преимуществ является обновление технологий, повышение технико-организационного и технологического уровня производства, и развертывание мероприятий по организации инвестиций в новые проекты. На этом этапе происходит еще невидимая борьба между способностями фирмы развить и удержать преимущества и активизацией намерений конкурентов. связан с поддержанием уровня накопленных конкурентных преимуществ и максимальным использованием результатов. **6. К моделям управления конкурентными преимуществами относят:** А) Пять конкурентных сил Портера*	

Б) Три конкурентных позиции Голубкова В) Четыре конкурентных позиции Ф.Котлера 7. **Фирма поддерживает свои конкурентные преимущества путём уменьшения затрат и получения большей прибыли от продажи товаров, аналогичных товарам конкурентов - это стратегия:** А) стратегия низких издержек* Б) стратегия дифференциации товара В) стратегия концентрации 8. **Наличие множества отличительных характеристик и большого количества покупателей, которые эти характеристики выделяют; широкая структура спроса и неценовая конкуренция; невозможность быстрого имитирования признаков дифференциации- условия для реализации стратегии:** А) стратегия низких издержек Б) стратегия дифференциации товара* В) стратегия концентрации 9. **Конкурентные преимущества условно разделяются на:** А) микроуровневые, мезоуровневые, макроуровневые, мегауровневые* Б) микроуровневые, мезоуровневые, макроуровневые В)наноуровневые, мезоуровневые, макроуровневые, мегауровневые **10. Конкурентные преимущества на микроуровне определяются как :** А) конкурентные преимущества, отражающие потребительские характеристики – качество в широком смысле и стоимость продукции* Б) конкурентные преимущества, обеспечивающие устойчивое улучшение показателей эффективности использования имеющихся производственных ресурсов отраслей и социально-экономического потенциала регионов	

В) конкурентные преимущества воплощающие общее состояние хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат, налоговый режим, тарифно- таможенную политику и т.п.	
6. Контрольная работа	**5**
За каждую контрольную работу обучающийся может получить максимум 6 баллов ***0 баллов – студент не выполнил контрольные работы*** ***1 – 2 балла – студент выполнил контрольные работы с ошибками*** ***3 – 4 баллов – студент выполнил контрольные работы без ошибок и неточностей*** ***5 баллов – студент выполнил контрольные работы без ошибок и неточностей и дал корректные комментарии к результатам работы*** ***Общий бал по форме текущего контроля - «контрольная работа», определяется путем расчета средней арифметической за 2 контрольные.***	
№1 По темам 1, 2, 3	
Вариант 1 1. Понятие и сущность процесса управления конкурентоспособностью организации Сущность и классификация ценностей. Вариант 2 1. Конкурентный статус фирмы: понятие, оценка уровня. 2. Факторы, влияющие на выбор подхода к управлению конкурентоспособности Вариант 3 1.Сущность, роль и значение страхования. 2.Организация управления маркетингом в гостиничной сфере Вариант 4 1.Особенности сегментирования рынка в гостиничной индустрии 2. Комплекс маркетинга в образовании. Вариант 5 1. Маркетинговые исследования в Интернете 2. Особенности маркетинга в нефтехимической отрасли Вариант 6 1.Цели и задачи маркетинга в туризме.	

2. Реализация функций маркетинга в строительном бизнесе Вариант 7 1. Субъекты маркетинга образовательных услуг и их функционирование 2. Особенности ценообразования в агробизнесе	
№ 2 По темам 4, 5, 6,7	
Вариант 1 1.Управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции на промышленном предприятии. 2. Определение услуги. Основные свойства и особенности услуг. Вариант 2 1. Развитие и структура банковской системы в России. 2.Организация системы товародвижения промышленных товаров . Вариант 3 1. Сегментирование рынка банковских услуг. 2. Особенности маркетинга в агробизнесе Вариант 4 1.Комплекс маркетинга в нефтехимической отрасли 2.Особенности ценообразования в агробизнесе. Вариант 5 1.Стратегическое и тактическое планирование банковского маркетинга 2.Тенденции спроса и предложения на рынке сельскохозяйственной продукции. Вариант 6 1.Система сбора, обработки и использования информации в банке. 2. Реализация функций маркетинга в строительном бизнесе Вариант 7 1.Специфика маркетинговых коммуникаций в Интернете. 2. Функции маркетинга в страховании	
II. Промежуточная аттестация – Экзамен	50
Максимально за ответ можно набрать 50 баллов. ***Критерии оценки:*** ***50 - полный ответ с практическими примерами и развернутые ответы на дополнительные вопросы*** ***40 - полный ответ с практическими примерами и не полные или отсутствие ответов на дополнительные вопросы*** ***30 - ответ без практических примеров и отсутствие или неполный ответ на дополнительные вопросы*** ***20 - неполный ответ***	

0-10 - отсутствие ответа или ответ не раскрывающий сути вопроса ***Продолжительность ответа должна составлять 5-7 мин. Продолжительность ответа на дополнительные вопросы 10-15 мин.***	
1 Понятие дефиниции конкурентоспособность предприятия, товара, страны, предложенные различными авторами 2 Показатели конкурентоспособности страны, уровни конкурентоспособности организации 3 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации 4 уровень конкурентоспособности России в рейтинге конкурентоспособности стран 10 Понятие, сущность, структура конкурентной среды. Инструменты развития конкурентной среды. 11Способы оценки экономической концентрации товарных рынков (показатели: понятие, особенности) 12Структура анализа деятельности конкурентов. 13 Конкурентный анализ: этапы 14 5 сил М.Портера, пример 15 Бенчмаркинг: понятие, особенности, пример 17 Понятие, сущность конкурентоспособности предприятия 18 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации 19 Методы оценки конкурентоспособности организации 20 Подходы к управлению конкурентоспособностью организации 21 Методы оценки конкурентоспособности товара 22 Алгоритм оценки конкурентоспособности организации 24 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации 25Система сбалансированных показателей 26 Механизм управления конкурентоспособностью организации предприятия 27Теория конкурентных преимуществ как основа составления конкурентной стратегии организации 28Понятие конкурентного преимущества. 29Модели М. Портера. 30Преимущества низкого и высокого порядка. 31Детерминанты конкурентного преимущества. 32Сущность и классификация ценностей. 33Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов. 34Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества организации. Конкурентный статус организации: понятие, оценка уровня. 35Управление конкурентоспособностью организации 36 Рекомендации по повышению конкурентоспособности	

38 Матрица Дж.Вилсона 39 Модель 3К 40 SPICE анализ 41 Маркетинг кит 42 КРА анализ 43 Экономическая сущность построения трендов 44 Воронка продаж	

Преподаватель _____ Палякин Р.Б.

Преподаватель _____ Шарафутдинова Н.С.

Зав. кафедрой _____ Каленская Н.В.