

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Антрацитовский институт геосистем и технологий

Кафедра экономики и транспорта



УТВЕРЖДАЮ

Директор  
Антрацитовского института  
геосистем и технологий

доц. Крохмалёва Е.Г.

« 27 » 04 2023 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине

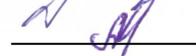
Управление конкурентоспособностью предприятия

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль Менеджмент организаций

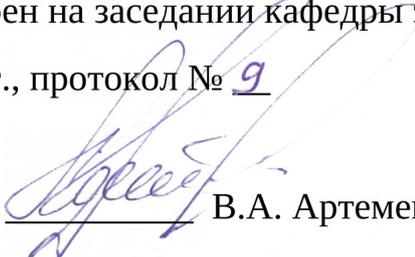
Разработчики:

профессор  В.А. Артеменко

старший преподаватель  А.В. Крохмалёва

ФОС рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и транспорта

от « 14 » 04 20 23 г., протокол № 9

Заведующий кафедрой  
экономики и транспорта  В.А. Артеменко

Антрацит 2023 г.

**Паспорт  
фонда оценочных средств по учебной дисциплине  
Управление конкурентоспособностью предприятия**

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины (модуля)

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Контролируемые темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-2	Способен применять навыки стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; умеет применять основные методы финансового менеджмента для принятия оптимальных управленческих решений	<p>Тема 1. Общетеоретические сведения об управлении конкурентоспособностью организации.</p> <p>Тема 2. Механизм управления конкурентоспособностью организации.</p> <p>Тема 3. Иерархическая структура конкурентоспособности.</p> <p>Тема 4. Методы управления факторами конкурентоспособности организации.</p> <p>Тема 5. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности организации.</p> <p>Тема 6. Основные подходы к повышению конкурентоспособности организации.</p>	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>

**Показатели и критерии оценивания компетенций,  
описание шкал оценивания**

№ п/п	Код контролируемой компетенции	Показатель оценивания (знания, умения, навыки)	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-2	<p><b>знать:</b> способы применения навыков стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; основных методов финансового менеджмента для принятия оптимальных управленческих решений</p> <p><b>уметь:</b> применять навыки стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; применять основные методы финансового менеджмента для принятия оптимальных управленческих решений</p> <p><b>владеть навыками:</b> применения навыков стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; основных методов финансового менеджмента для принятия оптимальных управленческих решений</p>	<p>Тема 1. Тема 2. Тема 3. Тема 4. Тема 5. Тема 6.</p>	<p>опрос теоретического материала, контрольная работа.</p>

**Фонды оценочных средств по дисциплине  
«Управление конкурентоспособностью предприятия»**

**Контрольная работа**

**Теоретическая часть.**

1. Общетеоретические сведения об управлении конкурентоспособностью организации.
2. Понятие и функции конкуренции на рынке.
3. Классификация конкуренции.
4. Механизм управления конкурентоспособностью организации.
5. Система управления конкурентоспособностью организации.
6. Научные подходы к формированию механизма конкурентоспособности организации.
7. Критерии конкурентоспособности организации.
8. Иерархическая структура конкурентоспособности
9. Уровни изучения конкурентоспособности.
10. Основные теоретические положения конкурентоспособности на уровне предприятия.
11. Методы управления факторами конкурентоспособности организации.
12. Методические основы оценки конкурентоспособности.
13. Оценка конкурентоспособности товаров. Принципы оценки конкурентоспособности объектов.
14. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности организации.
15. Понятие стратегии и виды конкурентных стратегий организаций.
16. Формирование целей и выбор стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.
17. Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации.
18. Основные подходы к повышению конкурентоспособности организации.
19. Реинжиниринг бизнес-процессов.
20. Метод бенчмаркинга.
21. Понятие дефиниции конкурентоспособность предприятия, товара, страны, предложенные различными авторами
22. Показатели конкурентоспособности страны, уровни конкурентоспособности организации
23. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации
24. Рейтинг конкурентоспособности стран.
- 25 Понятие, сущность, структура конкурентной среды. Инструменты развития конкурентной среды.
26. Способы оценки экономической концентрации товарных рынков (показатели: понятие, особенности).
27. Структура анализа деятельности конкурентов.
28. Конкурентный анализ: этапы.

29. Пять сил М.Портера.
30. КРА анализ.
31. Экономическая сущность построения трендов.
32. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации.
33. Методы оценки конкурентоспособности организации.
34. Подходы к управлению конкурентоспособностью организации.
35. Методы оценки конкурентоспособности товара.
36. Алгоритм оценки конкурентоспособности организации.
37. Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации.
38. Система сбалансированных показателей.
39. Механизм управления конкурентоспособностью организации предприятия.
40. Теория конкурентных преимуществ как основа составления конкурентной стратегии организации.
41. Понятие конкурентного преимущества.
42. Воронка продаж.
43. Преимущества низкого и высокого порядка.
44. Детерминанты конкурентного преимущества.
45. Сущность и классификация ценностей.
46. Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов.
47. Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества организации. Конкурентный статус организации: понятие, оценка уровня.
48. Управление конкурентоспособностью организации.
49. Рекомендации по повышению конкурентоспособности.
50. Сущность построения стратегической карты.
51. Матрица Дж.Вилсона.
52. Модель ЗК.
53. SPICE анализ.
54. Маркетинг кит.
55. Понятие и сущность инструментов конкурентоспособности. Виды инструментов конкурентоспособности.
56. Построение стратегической карты по целям компании.
57. Применение модели ЗК.
58. Построение цепочки ценностей М Портера,
59. Построение матрицы Дж. Вилсона.
60. Срасе матрица для повышения конкурентоспособности.
61. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности.
62. Определение коэффициента конкурентоспособности продукции.
63. Области характеристик продукта.
64. Схема отбора новых продуктов.
65. Политика в области коммуникаций. Основные задачи политики в области коммуникаций.
66. Схема процесса управления конкурентоспособностью экономической системы.
67. Подсистемы системного управления конкурентоспособностью предприятия.

68. Общая характеристика системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг.

69. Принципы системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг.

70. Классификация конкурентных стратегий.

### Практическая часть.

#### Задача 1

Определить конкурентоспособность гражданских самолетов, характеристики которых представлены в таблице.

Сделать вывод о наиболее конкурентоспособном самолете на основании расчета коэффициентов конкурентоспособности каждого из них (в сравнении с самолетом-аналогом).

Исходные данные

	Кол-во пассажиров (чел.), N	Коммерческая нагрузка (тонн)	Макс. скорость (км/с), V	Дальность беспосадочного полета (км), L	Цена \$ тыс.
Коэффициент важности параметра, k	0,3	0,4	0,1	0,2	1
Тип самолета					
1. А-300-600	375	44,18	890	8060	67000
2. А-330-300	428	45,7	910	12800	75000
3. Б-747-400	412	65,3	976	15200	120500
4. Гипотетический самолет с лучшими характеристиками	452	68,8	928	16450	67000

#### Задача 2

Используя дифференциальный метод проанализировать единичные показатели базового и нового станков. Определить их интегральный показатель и уровень качества нового и базового станка. Исходные данные приведены в таблице.

Исходные данные

№	Показатель	Базовый станок	Новый станок
1	Часовая производительность станка В, шт.	15	20
2	Точность обработки, мм	0,03	0,02
3	Срок службы до капитального ремонта Тк, год	9	11
4	Удельная трудоемкость, нормо-ч, кВт	410	420
5	Удельная материалоемкость, кг/кВт	500	450
6	Применяемость стандартных сборочных единиц, %	73	78
7	Затраты на создание станка Ис, руб.	170000	200000
8	Эксплуатационные расходы у потребителя S, руб./ч	2,24	2,15
9	Эффективный годовой фонд времени работы станка Fg, ч	4015	4015
10	Коэффициент загрузки станка Кз.с.	0,85	0,85

### Задача 3

Перед конструкторским отделом поставлена задача – повысить ремонтпригодность выпускаемой заводом технической системы.

На научно-технический совет завода были представлены три варианта решения поставленной задачи (таблица). Используя экономические показатели (прибыль, убыток) требуется доказать, какой вариант наиболее целесообразен. Система работает круглосуточно 365 дней в году.

#### Исходные данные

Показатели	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
Стоимость системы, руб.	124 000	147 000	165 000
Фактическое время работы системы ( $T_{\text{факт}}$ ), ч	68700	68 976	68 880
Доходы за каждый фактически отработанный системой час ( $D_{\text{за 1 ч. раб.}}$ ), руб.	500	800	800
Средние затраты на один час поиска отказов ( $Z_{\text{об.от.общ}}$ ), руб.	45 000	36 000	56 000
Средние затраты, связанные с устранением отказа ( $Z_{\text{рем.общ}}$ ), руб.	2 040 000	1 632 000	2 392 000
Эксплуатационные расходы за каждый фактически отработанный системой час ( $\Xi$ ), руб.	20 610 000	34 488 000	34 440 000
Размер штрафных санкций за простой системы во время ее эксплуатации ( $C_{\text{шт.общ}}$ ), руб.	227 700	182 160	198 000

### Критерии и шкала оценивания по оценочному средству контрольная работа

Шкала оценивания	Критерий оценивания
отлично (5)	Контрольная работа выполнена на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач).
хорошо (4)	Контрольная работа выполнена на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач).
удовлетворительно (3)	Контрольная работа выполнена на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач).
неудовлетворительно (2)	Контрольная работа выполнена на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%).

## Оценочные средства для промежуточной аттестации.

### Вопросы к дифференцированному зачёту

1. Сущность понятия «конкуренция».
2. Роль и значение конкуренции в рыночной экономике.
3. Основные понятия и условия возникновения конкуренции.
4. Современные приоритеты в конкуренции.
5. Функции конкуренции.
6. Классификация конкуренции по методам ведения.
7. Виды конкуренции (ценовая и неценовая конкуренция). Преимущества неценовой конкуренции.
8. Виды конкуренции по степени интенсивности.
9. Конкуренция по формам удовлетворения потребностей.
10. Направления конкуренции по Ф. Котлеру.
11. Основные модели рынка.
12. Особенности конкурентных рыночных структур.
13. Условия совершенной конкуренции.
14. Рынок монополии.
15. Олигополия как рыночная структура.
16. Основные черты монополистической конкуренции.
17. Государственное регулирование конкурентных отношений.
18. Сущность управления конкурентоспособностью.
19. Цели управления конкурентоспособностью.
20. Классы целей управления конкурентоспособностью.
21. Научные подходы к формированию механизма конкурентоспособности организации.
22. Критерии конкурентоспособности.
23. Классификация критериев конкурентоспособности.
24. Ограничительный критерий конкурентоспособности.
25. Оценочный критерий конкурентоспособности.
26. Классификационные группы характеристик объекта конкурентоспособности, соответствующих типам потребительских реакций по Н. Кано.
27. Иерархическая структура конкурентоспособности по Г. Азоеву и А. Челенкову.
28. Уровни конкуренции, выделенные М. Гельвановским.
29. Определение конкурентоспособности страны.
30. Конкурентоспособность региона.
31. Конкурентоспособность отрасли.
32. Конкурентоспособность кластера.
33. Конкурентоспособность на уровне предприятия (организации).
34. Показатели, используемые на разных иерархических уровнях конкуренции.
35. Основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятий.

36. Ключевые факторы успеха предприятия.
37. Классификации факторов конкурентоспособности.
38. Внешние факторы конкурентного преимущества.
39. Внутренние факторы конкурентоспособности.
40. Общие функции управления конкурентоспособностью.
41. Частные функций управления конкурентоспособностью.
42. Основные этапы процесса управления конкурентоспособностью объекта, являющегося носителем свойства конкурентоспособности.
43. Этапы оценки конкурентоспособности объектов (предприятия, товара и др.).
44. Методы оценки конкурентоспособности товаров.
45. Порядок проведения экспертной оценки конкурентоспособности товаров.
46. Анализ конкурентоспособности товара по многоугольнику и экспертному методу.
47. Матрица Нильсена (оценка коммерческого успеха нового товара).
48. Экспертный метод по системе 11111-55555.
49. Методика оценки конкурентоспособности однопараметрического товара (простые машины, сырьё, топливо и др.).
50. Принципы оценки конкурентоспособности объектов.
51. Методические положения оценки конкурентоспособности объектов (предприятия, товара).
52. Подходы к оценке конкурентоспособности объектов.
53. Классификация методов оценки конкурентоспособности объектов.
54. Сущность понятия «стратегия».
55. Стратегия предприятия.
56. Цели и задачи стратегии предприятия.
57. Конкурентная стратегия предприятия.
58. Типы конкурентной стратегии исходя из критерия «доля рынка» по Ф. Котлеру.
59. Стратегия лидера.
60. Стратегия «следующего за лидером».
61. Стратегия специалиста.
62. Четыре типовые стратегии конкурентной борьбы (виолентная, пациентная, коммутантная, эксплерентная).
63. Классификация конкурентных стратегий по Г.Л. Азоеву.
64. Конкурентные стратегии по М. Портеру.
65. Матрица конкуренции Портера.
66. Направления повышения конкурентоспособности предприятия, обеспечивающие процессы по повышению конкурентоспособности товаров.
67. Направления по повышению качества товаров и сервиса их потребителей.
68. Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации.
69. Регулирование хода реализации конкурентной стратегии.
70. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов.
71. Базовые принципы, положенные в основу реинжиниринга бизнес-процессов.
72. Цель, задачи, объекты реинжиниринга бизнес-процессов.

73. Особенности бизнес-процессов, для которых проводится реинжиниринг.
74. Причины возникновения реинжиниринга.
75. История развития реинжиниринга.
76. Примеры применения реинжиниринга бизнес-процессов лидеров мирового рынка.
77. Различия между усовершенствованием и реинжинирингом бизнеса.
78. Случаи применения реинжиниринга предприятиями.
79. Система показателей оценки эффективности проведения реинжиниринга.
80. Результаты реинжиниринга.
81. Метод бенчмаркинга.
82. История развития бенчмаркинга.
83. Этапы выполнения работ по планированию бенчмаркинга-проекта.
84. Классификация различных типов бенчмаркинга и их сравнение.
85. Объект бенчмаркинга.
86. Злоупотребление хозяйствующим субъектом доминирующим положением на рынке.
87. Формы недобросовестной конкуренции.
88. Функции и полномочия антимонопольного органа.
89. Понятие и свойства конкурентного преимущества.
90. Виды конкурентных преимуществ.
91. Влияние входных барьеров на конкурентные преимущества.
92. Влияние поставщиков продукции на конкурентные преимущества.
93. Влияние потребителей продукции на конкурентные преимущества.
94. Влияние товаров-заменителей на конкурентные преимущества.
95. Понятие конкурентного статуса фирмы.
96. Технология поиска конкурентных преимуществ фирмы.
97. Стратегические выгоды от присутствия конкурента на рынке.
98. Показатели конкурентоспособности продукции (показатели технического качества, экономические показатели, организационные показатели).
99. Классификация потребительских свойств.
100. Мониторинг конкурентоспособности предприятия.
101. Показатели конкурентоспособности услуги.
102. Выбор параметров, характеризующих конкурентоспособность продукта.
103. Критерии и показатели конкурентоспособности предприятий.
104. Риски потребителей, связанные с политикой создания продукта.
105. Политика обеспечения конкурентоспособности продукта, ориентированная на «завоевание» потребителя.
106. Ценовая политика предприятия. Возможности ценовых политик в зависимости от уровня качества продукции предприятия.
107. Альтернативные ценовые стратегии предприятий.
108. Стратегия снижения себестоимости продукции. Особенности ценовых стратегий вытеснения конкурентов. «Ценовые войны».
109. Стратегия дифференциации продукции.
110. Стратегия сегментирования рынка.
111. Стратегия внедрения новшеств. Степень новизны товаров.
112. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.
113. Оценка конкурентной среды на товарных рынках.

114. Экономическая концентрация и ее оценка.  
 115. Системное управление конкурентоспособностью предприятия.  
 116. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.  
 117. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.  
 118. Стратегии для лидеров отрасли.  
 119. Стратегии для компаний-преследователей.  
 120. Стратегии для слабых бизнесов (аутсайдеров рынка).

### Задачи к дифференцированному зачёту

#### Задача 1

Определите конкурентоспособность товара, если его обобщающий параметрический показатель равен 0,9. Товар-конкурент характеризуется следующими данными:

Исходные данные

Показатели	Цена	Энергоемкость	Долговременность
Значение	0,8	0,6	0,7
Весовые коэффициенты	0,7	0,2	0,1

#### Задача 2

Промышленная организация на основе своих производственных мощностей может выпускать следующие товары:  $P_1, P_2, P_3$ . Аналогичная продукция  $P_1', P_2', P_3'$  выпускается конкурирующими организациями. Определите, какие товары предприятиям необходимо снять с производства предприятиям.

Товары характеризуются уровнями доверия по параметрам оцениваемых товаров.

Уровни доверия по параметрам оцениваемых товаров

	УД <sub>1</sub>	УД <sub>2</sub>	УД <sub>3</sub>
Товар $P_1$	0,75	0,54	0,78
Товар $P_2$	0,34	0,57	0,45
Товар $P_3$	0,78	0,68	0,71
	УД <sub>1'</sub>	УД <sub>2'</sub>	УД <sub>3'</sub>
Товар $P_1'$	0,56	0,46	0,52
Товар $P_2'$	0,72	0,89	0,87
Товар $P_3'$	0,99	0,87	0,93

#### Задача 3

Определить интегральный показатель относительной конкурентоспособности товара и оценить возможности включения его в план производства, если уровень доверия параметра УД<sub>1</sub> – 0,85; УД<sub>2</sub> – 0,64; УД<sub>3</sub> – 0,58; УД<sub>4</sub> – 0,93. Соответственно на предприятии-конкуренте УД<sub>1'</sub> – 0,88; УД<sub>2'</sub> – 0,58; УД<sub>3'</sub> – 0,59, УД<sub>4'</sub> – 0,9.

#### Задача 4

Необходимо определить степень согласованности мнения пяти экспертов, результаты ранжирования которыми семи объектов приведены в таблице.

Для определения степени согласованности используется специальная мера – коэффициента конкордации Кендела (от лат. concordare – привести в соответствие, упорядочить).

Данные для оценки согласованности мнений пяти экспертов

Номер объекта экспертизы	Оценка эксперта					Сумма рангов Q	Отклонение от среднего	Квадрат отклонения S
	1	2	3	4	5			
1	4	6	4	4	3	21	10	1
2	3	3	2	3	4	15	-5	25
3	2	2	1	2	2	9	-11	121
4	6	5	6	5	6	28	8	64
5	1	2	3	1	1	7	-13	169
6	5	4	5	6	5	25	5	25
7	7	7	7	7	7	35	15	225

### Задача 5

Определить рейтинг конкурентоспособности для предприятий сетевой розничной торговли по исходным данным. Сделать выводы.

Балльная оценка показателей конкурентоспособности предприятий сетевой розничной торговли

Показатели	Предприятие «А»	Предприятие «Б»	Предприятие «С»
Качество товара	4	3	3
Финансовое положение	4	3	2
Бренд	3	1	2

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству  
промежуточный контроль (дифференцированный зачёт)**

<b>Шкала оценивания</b>	<b>Характеристика знания предмета и ответов</b>
отлично (5)	Студент глубоко и в полном объеме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.
хорошо (4)	Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.
удовлетворительно (3)	Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно четкие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.
неудовлетворительно (2)	Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы.

## Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятия» соответствует требованиям ФГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенные в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки бакалавров по указанному направлению подготовки.

Председатель учебно-методической  
комиссии Антрацитовского института  
геосистем и технологий



И.В. Савченко

### Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)