

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Институт управления и государственной службы
Кафедра менеджмента и экономической безопасности



УТВЕРЖДАЮ

Директор института управления и
государственной службы

Р.Г. Харьковский

(подпись)

«25» февраля 2025 года

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по учебной дисциплине

Управление конкурентоспособностью организации

(наименование учебной дисциплины, практики)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки (специальности))

«Менеджмент организаций»

(наименование профиля подготовки (специальности, магистерской программы); при отсутствии ставится прочерк)

Разработчик:

ст. преподаватель

(подпись)

Рубанов М.Н.

ФОС рассмотрен и одобрен на заседании кафедры менеджмента и
экономической безопасности от «5» февраля 2025 г., протокол № 7

Заведующий кафедрой
менеджмента и экономической
безопасности

(подпись)

В.Н. Тисунова

Луганск 2025 г.

**Комплект оценочных материалов по дисциплине
«Управление конкурентоспособностью организации»**

Задания закрытого типа

Задания закрытого типа на выбор правильного ответа

1. Выберите один правильный ответ

При совершенной конкуренции:

- А) На рынке действует значительное количество малых предприятий, которые занимаются производством стандартизированной продукции, не имея возможности существенным образом влиять на условия обращения товаров
- Б) На рынке действует несколько крупных предприятий, которые занимаются производством стандартизированной продукции, ограничивая вход на рынок для других производителей и влияя на условия обращения товаров посредством применения преимущественно ценовых методов конкурентной борьбы
- В) На рынке существует несколько крупных предприятий, которые занимаются производством дифференцированной продукции, ограничивая вход на рынок для других производителей и влияя на условия оборота товаров за счет применения преимущественно неценовых методов конкурентной борьбы

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

2. Выберите один правильный ответ

Общим условием, связанным с реализацией конкурентной стратегии лидерства в затратах, является то, что доминантным фактором, формирующим спрос, является:

- А) Рыночное предложение
- Б) Цена продукции
- В) Совокупный спрос

Правильный ответ: Б

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

3. Выберите один правильный ответ

Разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ организации начинается с:

- А) Диагностики потенциала конкурентоспособности и оценки имеющихся конкурентных преимуществ организации
- Б) Построения карты конкурентных преимуществ и оценки фактического уровня конкурентоспособности организации
- В) Разработки стратегических приоритетов повышения конкурентоспособности и определения способов формирования конкурентных преимуществ

Правильный ответ: А

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

4. Выберите один правильный ответ

Сдерживающая функция конкуренции состоит в том, что конкуренция в условиях рыночной экономики:

А) Обеспечивает рациональное распределение ресурсов;

Б) Стимулирует повышение эффективности бизнеса;

В) Предотвращает монополизацию товарных рынков;

Правильный ответ: В

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

Задания закрытого типа на установление соответствия

1. Сопоставьте ключевые показатели эффективности с составляющими потенциала конкурентоспособности организации:

Составляющие потенциала конкурентоспособности		Ключевые показатели эффективности	
1)	Кадровая составляющая	А)	Оптимальная структура активов, эффективное использование собственного и заемного капитала, прибыльность хозяйственной деятельности
2)	Организационная составляющая	Б)	Наличие квалифицированного персонала, соблюдение исполнительской дисциплины, высокая производительность труда
3)	Маркетинговая составляющая	В)	Оптимальность организационной структуры, эффективность координационных механизмов, оперативность принятия решений
4)	Финансовая составляющая	Г)	Низкий уровень издержек производства, эффективная организация производственного процесса, наличие современного технологического оборудования
5)	Операционная составляющая	Д)	Оптимальный ассортимент товаров, приемлемый уровень цен, высокое качество обслуживания покупателей

Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-Д, 4-А, 5-Г

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

2. Сопоставьте рыночные структуры с их характеристиками

Рыночные структуры

Характеристики рыночных структур

- | | | |
|----------------------------------|----|---|
| 1) Совершенная конкуренция | А) | Многочисленные продавцы и покупателей, стандартизированный продукт, свободный вход и выход на рынок, полная информированность участников рынка, отсутствие барьеров для входа |
| 2) Монополистическая конкуренция | Б) | Несколько крупных фирм, взаимозависимость стратегий, высокие барьеры для входа, дифференцированные продукты, стратегическое взаимодействие между фирмами |
| 3) Олигополистический рынок | В) | Один продавец, уникальный продукт без близких заменителей, высокие барьеры для входа, полный контроль над ценами, отсутствие конкурентов |
| 4) Чистая монополия | Г) | Многочисленные продавцы, дифференцированные продукты, незначительные барьеры для входа, частичная информированность участников рынка, некоторая степень конкуренции по продукту и цене. |

Правильный ответ: 1-А, 2-Г, 3-Б, 4-В

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

3. Сопоставьте барьеры входа и выхода с рынка с их характеристиками:

- | Барьеры | Характеристика барьеров |
|-----------------------------|---|
| 1) Ограничения по масштабам | А) Значительный размер первоначального капитала, который необходим для начала деятельности хозяйствующего субъекта на рынке, может являться одним из важных барьеров выхода на рынок. Для анализа ситуации экспертным путем оценивается размер капитальных затрат, связанных с освоением выпуска товара и включающих в себя стоимость строительства новых или реконструкции действующих мощностей, которые можно приспособить под выпуск данного товара с анализом возможности покрытия этих затрат в течение определенного времени |

- | | | | |
|----|----------------------------|----|---|
| 2) | Ограничения по инвестициям | Б) | Если минимально эффективный объем производства на данном товарном рынке высок, например, эффективно производство, рассчитанное на массовый выпуск продукции, то выходящие на рынок потенциальные конкуренты на период достижения этого уровня могут иметь существенно более высокие затраты, чем уже действующие на товарном рынке хозяйствующие субъекты, а следовательно, быть менее конкурентоспособными |
| 3) | Ограничения по издержкам | В) | Эти барьеры возникают в том случае, если затраты на единицу продукции уже действующих продавцов ниже, чем у вновь выходящих на рынок хозяйствующих субъектов. Причинами различия в уровнях затрат может быть неравенство стартовых условий, обусловленное технологическим превосходством уже действующих на товарных рынках хозяйствующих субъектов, имеющих долгосрочные хозяйственные связи с деловыми партнерами |
| 4) | Ограничения по продажам | Г) | Это барьеры, связанные со стратегией поведения действующих на рынке хозяйствующих субъектов. В этом случае анализируются стратегия хозяйственной деятельности действующих участников рынка. В частности, оценивается возможность совершения хозяйствующими субъектами согласованных антиконкурентных действий путем навязывания не выгодных для выходящих на рынок хозяйствующих субъектов условий |
| 5) | Ограничения по действиям | Д) | Высокий уровень удовлетворения спроса, отражающий как высокую насыщенность рынка товарами, так и низкую платежеспособность покупателей, является серьезным препятствием для освоения рынка хозяйствующими субъектами. Вместе с тем при рассмотрении данного вида барьеров целесообразно учитывать эластичность спроса в зависимости от изменения цен, которое должно происходить при входе на рынок новых хозяйствующих субъектов |

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-В, 4-Д, 5-Г

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

4. Сопоставьте стратегические зоны хозяйствования по матрице Бостонской консалтинговой группы с их характеристиками:

Стратегические зоны хозяйствования		Характеристики	
1)	Звёзды	А)	Высокая доля рынка, низкий темп роста рынка, генерация значительного денежного потока, используемого для финансирования других подразделений
2)	Дойные коровы	Б)	Низкая доля рынка, низкий темп роста рынка, требует значительных инвестиций, но с низкой вероятностью успеха
3)	Дикие кошки	В)	Высокая доля рынка, высокий темп роста рынка, требует значительных инвестиций для поддержания роста, но имеет высокий потенциал прибыли
4)	Собаки	Г)	Низкая доля рынка, высокий темп роста рынка, требует значительных инвестиций для завоевания рыночной доли, но имеет высокий потенциал роста

Правильный ответ: 1-В, 2-А, 3-Г, 4-Б

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

Задания закрытого типа на установление правильной последовательности

1. Установите правильную последовательность этапов управления конкурентоспособностью организации:

- А) Оценка и контроль результатов реализации мероприятий в сфере обеспечения конкурентоспособности организации
- Б) Разработка стратегий формирования конкурентных преимуществ и тактик конкурентной борьбы
- В) Анализ внешней и внутренней среды в целях оценки текущего уровня конкурентоспособности
- Г) Определение целей и задач управления конкурентоспособностью организации
- Д) Реализация стратегий обеспечения конкурентоспособности и внедрение необходимых организационных изменений

Правильный ответ: В, Г, Б, Д, А

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

2. Установите правильную последовательность этапов оценки потенциала конкурентоспособности организации:

- А) Анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды

Б) Сбор данных о внутренних ресурсах, а также внешней конкурентной среде организации

В) Оценка текущего уровня конкурентоспособности организации на основе ключевых показателей эффективности

Г) Прогнозирование будущих изменений конкурентной среды, которые могут повлиять на потенциал конкурентоспособности

Д) Разработка рекомендаций для повышения потенциала конкурентоспособности организации

Правильный ответ: Б, А, В, Г, Д

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

3. Установите правильную последовательность этапов установления доминирующего положения субъекта хозяйствования на товарном рынке антимонопольными органами:

А) Принятие антимонопольными органами решения о наличии или отсутствии доминирующего положения

Б) Сбор и анализ информации о рыночной доле и влиянии субъекта хозяйствования на рыночную ситуацию

В) Определение антимонопольными органами границ рынка, на котором действует субъект хозяйствования

Г) Издание антимонопольными органами предписаний для субъекта хозяйствования по устранению доминирующего положения

Правильный ответ: В, Б, А, Г

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

4. Установите правильную последовательность этапов привлечения к административной ответственности за нарушение законодательства в сфере конкуренции:

А) Вынесение постановления о назначении административного наказания за нарушение законодательства

Б) Проведение проверки и сбор доказательств по делу о нарушении антимонопольного законодательства

В) Обжалование при необходимости постановления суда о привлечении к административной ответственности за нарушение законодательства

Г) Выявление нарушения и возбуждение административного производства

Д) Исполнение постановления о назначении административного наказания

Правильный ответ: Г, Б, А, Д, В

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

Задания открытого типа

Задания открытого типа на дополнение

1. Напишите пропущенное слово (словосочетание).

_____ конкуренция – это теоретическая рыночная модель, в которой большое количество продавцов и покупателей торгуют однородными товарами. Ни один участник рынка не влияет на цену, а вход на рынок и выход с него свободны. Это идеализированная модель, на практике встречается крайне редко. Правильный ответ: совершенная.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

2. Напишите пропущенное слово (словосочетание).

_____ конкуренция – это рыночная структура, в которой действует большое количество продавцов, предлагающих дифференцированные товары, то есть товары, которые имеют некоторые отличия в качестве, дизайне, бренде или других характеристиках. Продавцы имеют некоторую степень контроля над ценами, но конкуренция все же достаточно высока.

Правильный ответ: монополистическая.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

3. Напишите пропущенное слово (словосочетание).

_____ конкуренция – это любые действия хозяйствующего субъекта, направленные на приобретение конкурентных преимуществ нечестным способом, вредящие конкурентам или потребителям. Такая конкуренция нарушает правила честной конкурентной борьбы и может проявляться в различных формах: распространение ложной или вводящей в заблуждение информации о товарах или услугах конкурентов; копирование товарных знаков, дизайна или упаковки; незаконное использование коммерческой тайны; навязывание невыгодных условий договоров; дискриминационные цены и другие действия.

Правильный ответ: недобросовестная.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

4. Напишите пропущенное слово (словосочетание).

_____ законодательство – это совокупность законов и подзаконных актов, направленных на предотвращение и пресечение антиконкурентных соглашений и злоупотреблений доминирующим положением на рынке. Цель такого законодательства - обеспечение свободной и честной конкуренции, защита интересов потребителей и предотвращение возникновения монополий или олигополий, которые могут использовать свое доминирующее положение для диктата цен и условий. Такое законодательство обычно предусматривает санкции за нарушение его положений, включая штрафы, обязательное расформирование картелей и принудительное расчленение монополий.

Правильный ответ: антимонопольное.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

Задания открытого типа с кратким свободным ответом

1. Ответьте на вопрос:

Какие два вида стратегий интегрированного роста могут быть использованы компанией в целях укрепления конкурентных позиций на рынке?

Правильный ответ: 1) вертикальная интеграция; 2) горизонтальная интеграция
Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

2. Ответьте на вопрос:

Какие два вида стратегий диверсифицированного роста как модели конкурентного поведения компании на рынке выделяются с точки зрения взаимосвязи новых сфер деятельности с операционным ядром бизнеса?

Правильный ответ: 1) связанная (концентрическая) диверсификация; 2) несвязанная (конгломеративная) диверсификация
Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

3. Ответьте на вопрос:

Какие четыре типа компаний выделяют на рынке с точки зрения используемых ими стратегии конкурентной борьбы в соответствии с биологическим подходом к типизации конкурентных стратегий по критерию соотношения интенсивности конкурентных действий (агрессивности) и способности к инновациям (адаптивности)?

Правильный ответ: 1) виоленты; 2) пациенты; 3) эксплеренты; 4) коммутанты
Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

4. Ответьте на вопрос:

Какие два показателя используются для обозначения координатных осей при построении матрицы Бостонской консалтинговой группы в целях анализа конкурентной позиции компании на рынке?

Правильный ответ: 1) относительная доля рынка; 2) темпы роста рынка
Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

Задания открытого типа с развернутым ответом

1. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Что подразумевается под доминирующим положением хозяйствующего субъекта на рынке и в каких формах проявляется злоупотребление хозяйствующим субъектом своим доминирующим положением?

Время выполнения – 10 мин.

Ожидаемый результат:

Доминирующее положение хозяйствующего субъекта на рынке – это ситуация, когда хозяйствующий субъект обладает такой силой, что может действовать независимо от конкурентов, потребителей и других участников рынка, а также оказывать существенное влияние на конкурентную среду. Доминирование само по себе не является нарушением закона. Нарушение возникает только в случае

злоупотребления этим положением. Определение конкретных действий как злоупотребления зависит от обстоятельств дела, анализа рынка и интерпретации законодательства. Формы злоупотребления доминирующим положением: навязывание невыгодных условий контрагентам (диктат цен, условий поставок, оплаты товаров); ограничение доступа к рынку (создание искусственных барьеров для конкурентов); дискриминация контрагентов (предоставление неравных условий различным покупателям или поставщикам); навязывание дополнительных обязательств (требование выполнения условий, не связанных с предметом договора); необоснованное повышение цен (установление завышенных цен без объективных причин); согласованные действия с конкурентами (картельные сговоры, направленные на ограничение конкуренции); искусственное создание дефицита (создание искусственного дефицита товара для повышения цен).

Критерии оценивания: дана характеристика доминирующего положения хозяйствующего субъекта на рынке перечислено не менее трех форм проявления злоупотребления хозяйствующим субъектом своим доминирующим положением.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

2. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Что такое недобросовестная конкуренция, перечислите и охарактеризуйте известные вам приемы недобросовестной конкуренции.

Время выполнения – 10 мин.

Ожидаемый результат:

Недобросовестная конкуренция – это действия предпринимателей, направленные на получение конкурентных преимуществ нечестными методами, нарушающими законодательство, этические нормы и правила делового оборота: распространение ложной информации (намеренное распространение заведомо ложных сведений о конкуренте, его товарах или услугах); вводящая в заблуждение реклама (использование рекламных приемов, создающих у потребителей ложное или искаженное представление о товарах или услугах); незаконное использование чужой деловой информации (получение и использование конфиденциальной информации конкурента без его согласия); нарушение авторских и патентных прав (незаконное копирование товаров, использование чужих товарных знаков, патентов, авторских прав); неправомерное использование чужого наименования, фирменного стиля (использование схожих с конкурентом наименований, логотипов, дизайна упаковки для создания впечатления о связи с известным брендом); недобросовестная реклама (реклама, которая оскорбляет честь и достоинство конкурента или содержит унижающие его сведения); разглашение коммерческой тайны (разглашение коммерческой тайны конкурента); подкуп сотрудников конкурента (привлечение к работе сотрудников конкурента с целью получения конфиденциальной информации); 9) незаконное ограничение доступа к рынкам (создание искусственных барьеров для входа на рынок новых конкурентов); срыв поставок (подкуп поставщиков конкурента или иные действия,

направленные на прекращение поставок необходимого сырья или комплектующих).

Критерии оценивания: дано определение недобросовестной конкуренции и представлена характеристика не менее трех приемов недобросовестной конкуренции.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

3. Дайте развернутый ответ на вопрос:

Что подразумевается под потенциалом конкурентоспособности организации, охарактеризуйте маркетинговую, производственную, кадровую, финансовую составляющие потенциала конкурентоспособности и приведите примеры показателей их оценки.

Время выполнения – 10 мин.

Ожидаемый результат:

Потенциал конкурентоспособности организации — это совокупность её внутренних ресурсов и внешних возможностей, которые позволяют ей успешно конкурировать на рынке: маркетинговая составляющая потенциала конкурентоспособности – отражает способность организации эффективно продвигать свои товары или услуги на рынке, формировать положительный образ бренда и устанавливать прочные отношения с клиентами (оптимальный ассортимент товаров, приемлемый уровень цен, высокое качество обслуживания покупателей); производственная составляющая потенциала конкурентоспособности - отражает способность организации эффективно производить товары (низкий уровень издержек производства, эффективная организация производственного процесса, наличие современного технологического оборудования); кадровая составляющая потенциала конкурентоспособности – отражает способность организации привлекать, удерживать и развивать квалифицированных сотрудников (наличие квалифицированного персонала, соблюдение исполнительской дисциплины, высокая производительность труда); финансовая составляющая потенциала конкурентоспособности – отражает финансовое состояние организации (оптимальная структура активов, эффективное использование собственного и заемного капитала, прибыльность хозяйственной деятельности).

Критерии оценивания: дано определение потенциала конкурентоспособности, дана характеристика составляющих потенциала конкурентоспособности, приведено не менее чем по одному примеру показателей оценки каждой из составляющих.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

4. Ответьте на вопрос:

Какие ценовые и неценовые методы конкурентных действий применяются в практике предпринимательской деятельности в целях конкурентной борьбы?

Время выполнения – 10 мин.

Ожидаемый результат:

Ценовые методы конкурентной борьбы: ценовое лидерство (установление цен на основе действий лидера рынка); установление сниженных цен (снижение цен ниже уровня конкурентов с целью завоевания рыночной доли); динамическое ценообразование (изменение цен в зависимости от текущего спроса и предложения); скидки и акции (временное снижение цен или предоставление скидок для стимулирования продаж); ценовая дискриминация (установление различных цен для разных сегментов рынка или групп покупателей); психологическое ценообразование (использование цен, которые воспринимаются потребителями как более привлекательные); ценовое позиционирование (установление цен на основе восприятия ценности продукта потребителями).

Неценовые методы конкурентной борьбы: улучшение качества продукции (повышение качества товаров для привлечения клиентов); дифференциация продукта (создание уникальных характеристик или функций продукта); инновации и технологические улучшения (внедрение новых технологий и инноваций для улучшения продукта или процесса его производства); расширение ассортимента (введение новых продуктов или услуг для удовлетворения различных потребностей клиентов); улучшение обслуживания клиентов (повышение уровня обслуживания клиентов для улучшения их удовлетворенности); организация продвижения продукта (использование рекламы и других маркетинговых инструментов для повышения узнаваемости бренда); упаковка и дизайн (улучшение упаковки и дизайна продукта для привлечения внимания потребителей), логистика и дистрибуция (оптимизация логистических процессов и улучшение дистрибуции для ускорения доставки и снижения затрат).

Критерии оценивания: перечислено и дана краткая характеристика не менее чем по три приема ценовых и неценовых методов конкурентной борьбы.

Компетенции (индикаторы): ПК-3 (ПК-3.3)

Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» 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, профиль «Менеджмент организаций».

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 обучающихся по указанному направлению.

Председатель учебно-методической комиссии
института управления и государственной службы _____ Студеникина В.П.

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)