

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ**

для практических занятий

для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» заочной и заочной сокращенной форм обучения,  
1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» заочной сокращенной  
формы обучения

Группа \_\_\_\_\_

Студент \_\_\_\_\_

Допуск к экзамену (зачету) \_\_\_\_\_

**ВИТЕБСК**  
**2016**

УДК 658.6 + 658 (075.8)

Конкурентоспособность организации: рабочая тетрадь для практических занятий для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» заочной и заочной сокращенной форм обучения, 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» заочной сокращенной формы обучения.

Витебск: Министерство образования Республики Беларусь, УО «ВГТУ», 2015.

Составитель: доц. Квасникова В.В.

Рабочая тетрадь содержит перечень заданий и задач для практических занятий по дисциплине «Конкурентоспособность организации» для студентов специальностей 1 - 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» заочной формы обучения, 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» заочной сокращенной формы обучения.

Одобрено кафедрой «Коммерческая деятельность» УО «ВГТУ» «7» октября 2015 г., протокол № 2.

Рецензент: доц., к.э.н. Дем О.Д.

Редактор: ст. преп. Жучкевич О.Н.

Рекомендовано к опубликованию редакционно-издательским советом УО «ВГТУ» «30» октября 2015 г., протокол № 8.

Ответственный за выпуск: Соколова М. А.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»

---

Подписано к печати 05.04.16. Формат 60x90 1/8. Уч.-изд. лист. 2,9.

Печать ризографическая. Тираж 99. Заказ 109.

---

Отпечатано на ризографе учреждения образования «Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

210035, г. Витебск, Московский пр., 72.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Конкуренция – естественная среда функционирования организации в рыночных условиях хозяйствования.....	5
2 Сегментация потребительского рынка.....	10
3 Теоретические основы оценки конкурентоспособности товаров.....	12
4 Методологические основы оценки конкурентоспособности товаров.....	14
5 Оценка конкурентоспособности организации.....	34
Литература.....	45

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях транзитивной экономики, проблемы повышения конкурентоспособности товаров и организаций приобретают особую актуальность. Определение интенсивности рыночной конкуренции, критериев и факторов, обеспечивающих конкурентоспособность товаров и организаций, а также прогнозирование и управление конкурентоспособностью на всех стадиях жизненных циклов товаров и организаций являются важнейшей предпосылкой коммерческого успеха и составной частью системы управления промышленной организации. Курс «Конкурентоспособность организации» изучает методологию оценки конкурентоспособности различных объектов, а также способы обеспечения их конкурентоспособности в перспективе.

Цель преподавания дисциплины состоит в формировании у студентов теоретических знаний и практических навыков в области оценки и обеспечения конкурентоспособности товаров, организаций, отраслей, регионов и национальной экономики.

Задачи преподавания дисциплины:

- изучить сущность, виды, формы и методы конкуренции;
- ознакомиться с методическими основами оценки конкурентоспособности национальной экономики, региона, отрасли, товара и организации;
- изучить направления и методы обеспечения и повышения конкурентоспособности национальной экономики, региона, отрасли и организации.

В результате изучения дисциплины студент должен знать:

- основы теории конкуренции;
- показатели конкурентоспособности товаров,
- методики оценки конкурентоспособности товаров и организаций;
- направления обеспечения конкурентоспособности товаров и организаций;

уметь:

- оценивать конкурентоспособность товаров;
- оценивать конкурентоспособность организаций;

владеть:

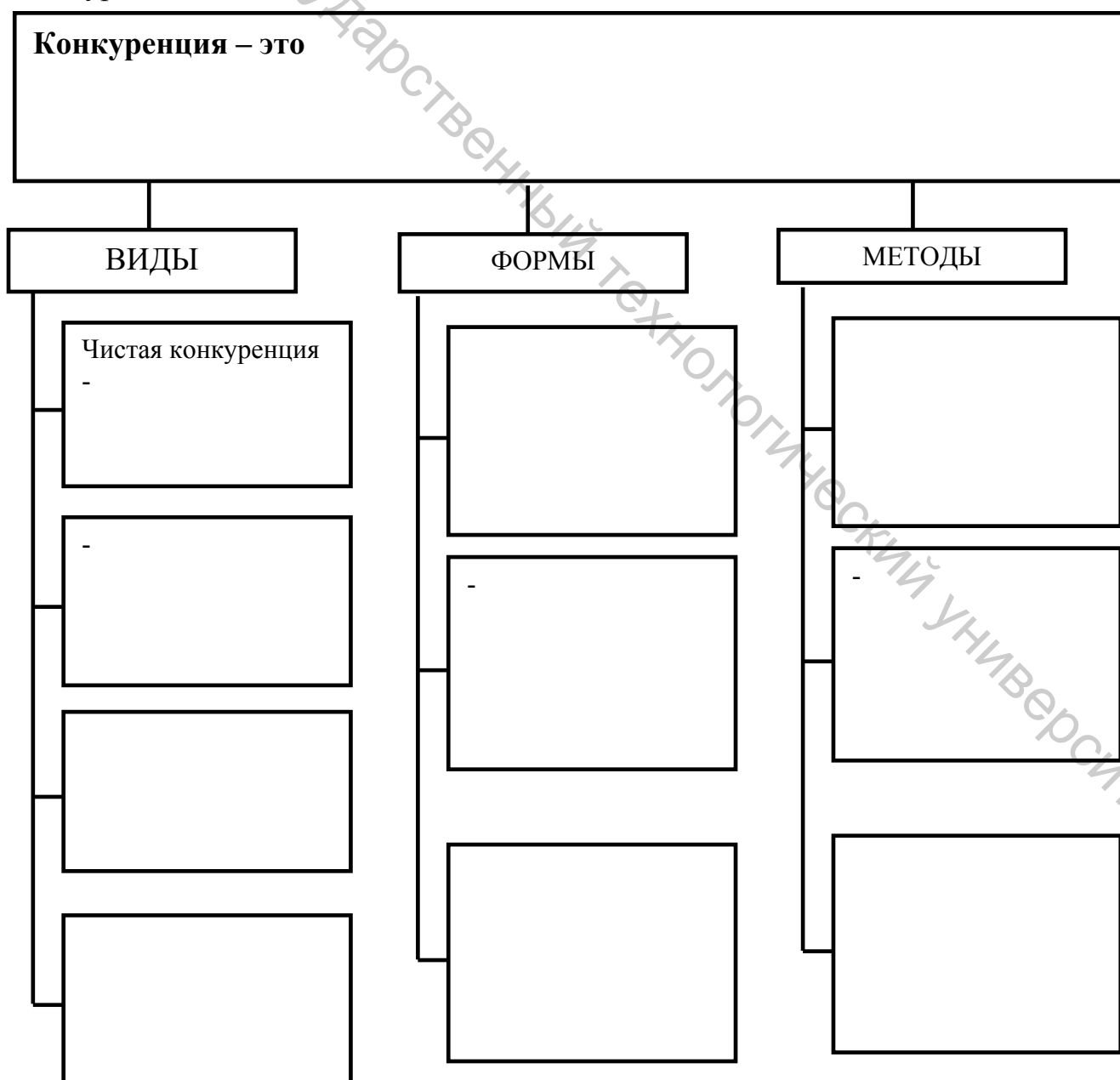
- практическими навыками разработки и обоснования направлений и способов повышения конкурентоспособности товаров и организаций с учетом состояния внешней среды.

# ТЕМА 1. КОНКУРЕНЦИЯ – ЕСТЕСТВЕННАЯ СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Цель: сформировать представление о сущности конкуренции, ее видах, формах и методах, объектах и субъектах, конкурентных стратегиях и показателях, применяемых для оценки интенсивности конкуренции.

## ЗАДАНИЕ 1.1

На основе изучения литературных источников дайте определение категории «конкуренции», раскройте сущность видов, форм и методов конкуренции.



## ЗАДАНИЕ 1.2

Раскройте суть базовых конкурентных стратегий организации, заполнив таблицу 1.1. Приведите примеры реализации конкурентных стратегий отечественными и зарубежными организациями.

**Таблица 1.1 – Конкурентные стратегии организаций**

Наименование стратегии	Суть	Пример
1. Виолентная		

### ЗАДАНИЕ 1.3

Напишите способы расчета показателей, характеризующих интенсивность конкуренции на рынке (таблица 1.2).

**Таблица 1.2 – Показатели, применяемые для оценки интенсивности конкуренции на рынке**

Наименование показателя	Формула расчета	Условные обозначения
1. Коэффициент рыночной концентрации		
...		
....		

### ЗАДАНИЕ 1.4

На рынке города функционирует 12 организаций торговли, которые специализируются на продаже продовольственных товаров. Данные об объемах розничного товарооборота и прибыли от реализации товаров этих организаций за 2 последних года представлены в таблице 1.3.

**Таблица 1.3 – Розничный товарооборот и прибыль от реализации товаров торговых организаций города**

Номер организации	Розничный товарооборот, млрд. р.		Прибыль от реализации товаров и услуг, млрд. р.	
	I год	II год	I год	II год
1	2	3	4	5
1	512	545	61,44	65,03
2	311	308	35,77	34,88

**Окончание таблицы 1.3**

1	2	3	4	5
3	293	310	31,65	32,06
4	225	226	26,3	29,05
5	142	144	18,46	14,85
6	115	115	14,36	15,36
7	85	86	12,00	14,2
8	67	67	16,00	15,9
9	39	37	6,00	5,1
10	32	35	4,00	4,7
11	28	30	4,53	5,06
12	23	24	3,88	3,98

Определите степень монополизации и уровень интенсивности конкуренции на рынке города среди торговых организаций, реализующих продовольственные товары, если емкость рынка в году, предшествующему I году, составила 1628 млрд. рублей.

**РЕШЕНИЕ**

**Таблица А**

Номер организации	Доля рынка		D <sup>2</sup>		Рентабельность рынка			
	I год	I год	I год	II год	I год	II год		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								



**РЕШЕНИЕ**

**ВЫВОД:**

**ЗАДАНИЕ 1.5**

На рынке торговли непродовольственными товарами города в сегменте крупных магазинов с универсальным ассортиментом товаров действует четыре универсама.

Используя данные таблицы 1.4, оцените долю рынка, контролируемую каждым универсамом, уровень интенсивности конкуренции в этом рыночном сегменте в отчетном периоде и динамичность ее изменения. Охарактеризуйте рынок по степени развитости конкуренции на основе матрицы интенсивности конкуренции. Какие факторы могут вызвать изменение расстановки сил в конкурентной борьбе этих магазинов?

**Таблица 1.4 – Сведения о реализации товаров крупными универсамами города**

Наименование универсама	Базисный период		Отчетный период	
	Розничный товарооборот, млн. р.	Доля рынка, %	Розничный товарооборот, млн. р.	Доля рынка, %
ЦУМ	40 810		43 924	
ОМЕГА	41 421		42 250	
БЕЛАРУСЬ	50 830		54 346	
ГОСТИНЫЙ ДВОР	41 587		42 486	

**РЕШЕНИЕ**

## РЕШЕНИЕ

Таблица – Матрица интенсивности конкуренции

Степень интенсивности		динамической конкуренции	
		Высокая ( $\geq 0,5$ )	Низкая ( $< 0,5$ )
статической конкуренции	Высокая ( $\geq 0,5$ )		
	Низкая ( $< 0,5$ )		

**ВЫВОД:**

## ТЕМА 2. СЕГМЕНТАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

Цель: сформировать представление о сегментации потребительского рынка и ее значении в оценке конкурентоспособности товаров, навыки сегментации потребителей посредством одно- и двухпараметрических методов.

### ЗАДАНИЕ 2.1

Напишите признаки, по которым может проводиться сегментация потребителей товаров и услуг, заполнив схему (рисунок 2.1).

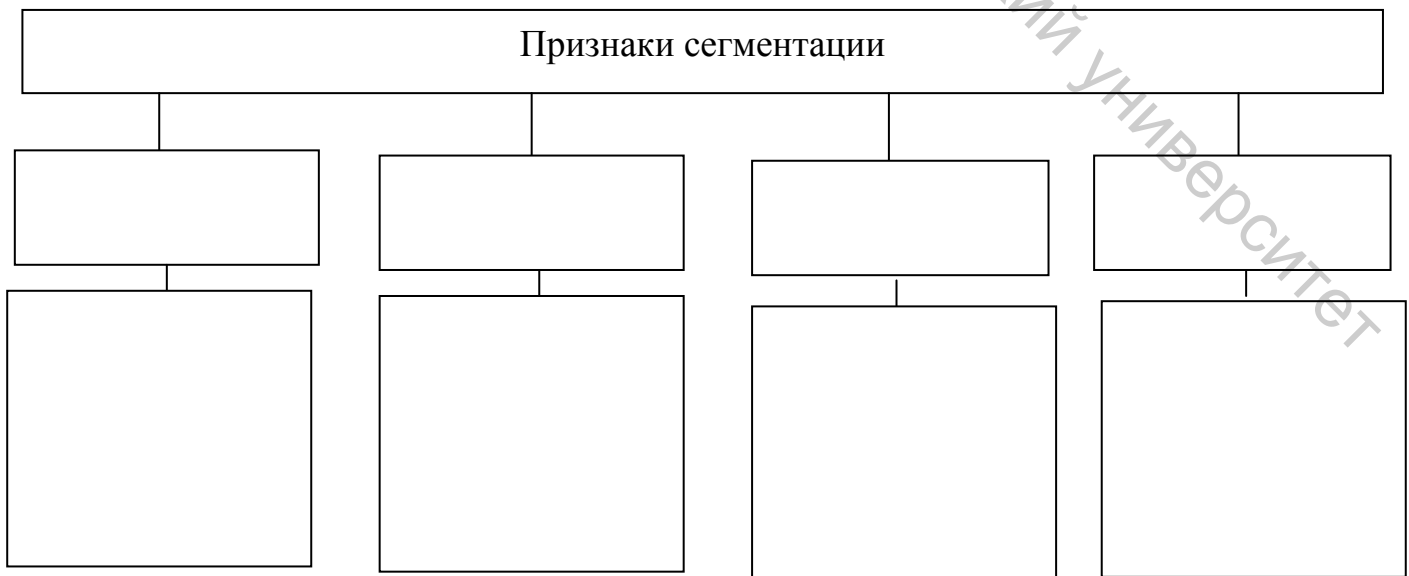


Рисунок 2.1 – Признаки сегментации потребителей

## ЗАДАНИЕ 2.2

Для расширения рынка сбыта мужской обуви ООО «Скороход» определило необходимость оценки его емкости. Сегментирование рынка выявило наличие трех возрастных групп, а результаты опроса покупателей - среднее фактическое потребление товара по группам.

Потенциальное количество покупателей обуви в регионе составляет 55000 человек, из них мужчины – 40 %, в том числе в возрасте 18 – 29 лет – 37 %, 30 – 59 лет – 45 %, 60 лет и старше – 18 %.

Потребление обуви за год: 1-ая возрастная группа – 4,5 пары, 2-я возрастная группа – 3,38 пары, 3-я возрастная группа – 3,2 пары.

Рассчитайте емкость рынка мужской обуви, учитывая величину ее потребления по возрастным группам.

### РЕШЕНИЕ

Вывод:

## ЗАДАНИЕ 2.3

ОАО «Лотос» специализируется на производстве бельевого трикотажа. Доля рынка этой организации в Витебской области составляет 30 %. Общая численность населения – 650 тыс. человек. Используя информацию о среднегодовом объеме покупок бельевого трикотажа и распределении потребителей по полу и возрасту (таблицы 2.1 и 2.2), определите емкость рынка бельевого трикотажа и ассортиментную структуру производства ОАО «Лотос».

**Таблица 2.1 – Среднегодовой объем покупок бельевого трикотажа по группам населения**

Вид товара	Среднегодовой объем покупок бельевого трикотажа по половозрастным группам, ед.					
	18 – 29 лет (29 %)		30 – 59 лет (57 %)		60 и старше (14 %)	
	муж.	жен.	муж.	жен.	муж.	жен.
1	2	3	4	5	6	7
Ночные сорочки	–	0,49	–	0,42	–	0,18

### Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Гарнитур	0,91	0,9	1,05	0,42	1,12	0,04
Майки	2,0	0,60	2,30	0,60	1,75	1,27
Трусы	2,71	5,92	2,45	3,54	2,45	2,08
Футболки	1,30	1,08	1,30	1,08	0,87	0,43
Купальные костюмы	0,56	0,38	0,48	4,38	0,24	0,2

Таблица 2.2 – Распределение населения по половозрастному признаку

В %

Пол	Возраст		
	18 – 29 лет	30 – 59 лет	60 и старше
Мужчины	56,3	51,2	40,5
Женщины	43,7	48,8	59,5

### РЕШЕНИЕ

**ВЫВОД:**

### ТЕМА 3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРОВ

Цель: сформировать представление о принципах и показателях оценки конкурентоспособности товаров.

### ЗАДАНИЕ 3.1

Напишите показатели, которые используются для оценки конкурентоспособности товаров, заполнив нижеприведенную схему (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Показатели конкурентоспособности товаров

## ТЕМА 4. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРОВ

Цель: сформировать практические навыки оценки конкурентоспособности различных товаров.

### ЗАДАНИЕ 4.1

Напишите порядок оценки конкурентоспособности товаров смешанным методом, заполнив таблицу 4.1. Для каких товаров целесообразно использовать этот метод?

**Таблица 4.1 – Этапы оценки конкурентоспособности товаров смешанным методом**

Наименование этапа	Формула расчета	Условные обозначения и пояснения
1.		
...		
....		

### ЗАДАНИЕ 4.2

Оцените конкурентоспособность стиральных машин-автоматов, используя методику, основанную на смешанном методе. Качественные и стоимостные

показатели машин-автоматов с горизонтальной загрузкой белья представлены в таблице 4.2.

**Таблица 4.2 – Качественные и стоимостные показатели стиральных машин-автоматов с горизонтальной загрузкой белья**

Показатели	Товарная марка стиральных машин-автоматов					
	Атлант	Candy	Samsung	LG	Ariston	Indesit
<b>1 Качественные</b>						
1.1 Загрузка максимальная, кг	5	6,5	5,5	6	5	5
1.2 Скорость отжима максимальная, об/мин	800	1000	1000	1000	800	1000
1.3 Количество программ, ед.	15	11	11	13	14	16
1.4 Ширина, мм	596	600	600	600	595	595
1.5 Высота, мм	846	850	850	850	850	850
1.6 Глубина, мм	493	520	410	440	400	450
1.7 Температура стирки максимальная, °С	90	95	95	95	90	90
1.8 Потребление воды, л	49	44	46	60	46	43
1.9 Потребление электроэнергии, КВтч	0,95	0,93	0,85	0,75	0,76	0,95
1.10 Корректированный уровень звуковой мощности при стирке, дБа	60	60	56	57	65	56
1.11 Корректированный уровень звуковой мощности при отжиме, дБа	68	68	59	68	74	68
1.12 Цветовая гамма, ед.	1	3	4	3	1	1
1.13 Срок службы, лет	10	10	10	10	10	10
1.14 Гарантийный срок службы, лет	3	1	3	4	3	3
<b>2 Стоимостные</b>						
2.1 Цена, у.е.	300	448	500	497	457	387
2.2 Доставка, у.е.	бесплатно	бесплатно	бесплатно	бесплатно	бесплатно	бесплатно
2.3 Установка, у.е.	25	25	25	25	25	25

При оценке конкурентоспособности стиральных машин-автоматов студенты самостоятельно оценивают значимость показателей конкурентоспособности

стиральных машин-автоматов на основе 5-балльной оценочной шкалы (1 балл – показатель совсем не значим, 2 балла – показатель слабо значим; 3 балла – показатель средне значим; 4 балла – показатель значим; 5 баллов – показатель очень значим).

### РЕШЕНИЕ

**Таблица А – Оценка значимости качественных показателей стиральных машин-автоматов**

Показатели	Оценки студентов, балл					Сумма оценок, балл	Коэффициент значимости
	1	2	3	4	5		
1.1 Загрузка максимальная, кг							
1.2 Скорость отжима максимальная, об/мин							
1.3 Количество программ, ед.							
1.4 Ширина, мм							
1.5 Высота, мм							
1.6 Глубина, мм							
1.7 Температура стирки максимальная, °С							
1.8 Потребление воды, л							
1.9 Потребление электроэнергии, кВтч							
1.10 Корректированный уровень звуковой мощности при стирке, дБа							
1.11 Корректированный уровень звуковой мощности при отжиге, дБа							
1.12 Цветовая гамма, ед.							
1.13 Срок службы, лет							
1.14 Гарантийный срок службы, лет							
Всего							1

**Таблица Б – Оценка значимости стоимостных показателей стиральных машин-автоматов**

Показатели	Оценки студентов, балл					Сумма оценок, балл	Коэффициент значимости
	1	2	3	4	5		
2.1 Цена, у.е.							
2.2 Доставка, у.е.							
2.3 Установка, у.е.							
Всего							



## РЕШЕНИЕ

**Таблица В – Расчет единичных и группового индекса конкурентоспособности по показателям качества**

Показатели	Единичные индексы, $q_i^k$					Единичные индексы с учетом значимости, $a^k \times q_i^k$				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.1 Загрузка максимальная, кг										
1.2 Скорость отжима максимальная, об/мин										
1.3 Количество программ, ед.										
1.4 Ширина, мм										
1.5 Высота, мм										
1.6 Глубина, мм										
1.7 Температура стирки максимальная, °С										
1.8 Потребление воды, л										
1.9 Потребление электроэнергии, КВтч										
1.10 Корректированный уровень звуковой мощности при стирке, дБа										
1.11 Корректированный уровень звуковой мощности при отжиге, дБа										
1.12 Цветовая гамма, ед.										
1.13 Срок службы, лет										
1.14 Гарантийный срок службы, лет										
Всего	x	x	x	x	x	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

**Таблица В – Расчет единичных и группового индекса конкурентоспособности по стоимостным показателям**

Показатели	Единичные индексы, $q_i^c$					Единичные индексы с учетом значимости, $a^c \times q_i^c$				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.1 Цена, у.е.										
2.2 Доставка, у.е.										
2.3 Установка, у.е.										
Всего	x	x	x	x	x	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

**Таблица В – Расчет интегральных индексов конкурентоспособности стиральных машин-автоматов**

Показатель	Стиральные машины-автоматы				
	1	2	3	4	5
Интегральный индекс					

## РЕШЕНИЕ

**Вывод:**

### ЗАДАНИЕ 4.3

Напишите порядок оценки конкурентоспособности товаров методом на основе опроса потребителей, заполнив таблицу 4.3. Для каких товаров целесообразно использовать этот метод?

**Таблица 4.3 – Этапы оценки конкурентоспособности товаров методом на основе опроса потребителей**

Наименование этапа	Формула расчета	Условные обозначения и пояснения
1.		
...		
....		

## ЗАДАНИЕ 4.4

ООО «Лейла» специализируется на пошиве женской верхней и легкой одежды. Для разработки стратегии развития организации служба маркетинга на основе опроса потребителей провела оценку конкурентоспособности продукции. В ходе исследования было опрошено 20 женщин (цифра условная).

Технология опроса включала 4 этапа.

На первом этапе определялось соотношение значимости показателей качества и цены женской одежды для потребителей. Для этого был задан вопрос: «Какое соотношение между ценой и качеством при покупке одежды для Вас является приемлемым?» В таблице 4.4 представлены ответы респондентов на этот вопрос.

**Таблица 4.4 – Соотношение значимости показателей качества и цены одежды для потребителей**

Показатели	Соотношение значимости показателей, %																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Качество	60	50	30	60	80	70	50	40	50	50	50	50	30	75	50	50	40	50	50	70
Цена	40	50	70	40	20	30	50	60	50	50	50	50	70	25	50	50	60	50	50	30

На втором этапе респонденты оценили значимость показателей качества женской одежды с использованием 5-балльной оценочной шкалы (оценка значимости стоимостных показателей не проводилась в связи с тем, что эта группа представлена только ценой). Результаты оценки значимости показателей качества одежды представлены в таблице 4.5.

**Таблица 4.5 – Оценка значимости показателей качества одежды на основе опроса респондентов**

Показатели	Оценки респондентов, балл																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Соответствие направлению моды	5	5	1	3	5	5	4	2	3	5	3	1	2	5	4	1	2	4	4	5
Художественное оформление	4	3	3	4	5	5	3	3	4	4	4	2	3	5	5	2	2	5	5	5
Качество изготовления	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4
Посадка на фигуре	5	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	5
Внешний вид и качество материала	4	5	3	4	4	5	5	3	5	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4
Прочность швов	3	3	3	3	3	4	5	5	5	4	4	5	4	2	4	4	4	3	4	3

1 балл – «совсем неважно»; 2 балла – «неважно»; 3 балла – «имеет некоторое значение»; 4 балла – «важно»; 5 баллов – «очень важно».

На третьем этапе выявлялись сегменты потребителей по показателю «отношение к моде».

Отношение к моде определялось на основе следующего вопроса: «Из предложенных вариантов ответов, выберите тот, который в большей степени характеризует одежду, приобретаемую Вами?»

1. В основном приобретаю особо модные, единичные вещи, которые соответствуют последним тенденциям моды.
2. Приобретаю модные вещи, когда удостоверюсь, что их уже носят, но не многие.
3. Модные вещи приобретаю тогда, когда удостоверюсь, что они мне подходят.
4. Представляю моду в общих чертах, обычно покупаю то, что есть в магазинах.
5. Модой не интересуюсь.

Ответ 1 означает, что респондент относится к сегменту «авангардисты»;

Ответ 2 и 3 – к сегменту «умеренные»;

Ответ 4 и 5 – к сегменту «консерваторы».

Результаты ответов респондентов представлены в таблице 4.6.

**Таблица 4.6 – Ответы респондентов на вопрос, позволяющие определить их отношение к моде**

Респонденты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Номер ответа на вопрос	1	2	4	2	1	1	3	4	2	3	3	4	5	1	2	4	4	2	3	1

На четвертом этапе оценивалась конкурентоспособности одежды ООО «Лейла» и 2-х других производителей: ООО «Сэнди» и ЗАО «Милана». Оценка конкурентоспособности одежды проводилась на основе 5-балльной оценочной шкалы (1 балл – показатель не отвечает требованиям, 5 баллов – показатель полностью отвечает требованиям). Результаты опроса респондентов представлены в таблицах 4.7 – 4.9.

**Таблица 4.7 – Оценка конкурентоспособности одежды ООО «Лейла»**

Показатели	Оценки респондентов, балл																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Соответствие направлению моды	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	3
Художественное оформление	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	3	4	2
Качество изготовления	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3
Посадка на фигуре	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4
Внешний вид и качество материала	3	3	4	3	4	3	3	3	5	3	3	5	4	3	3	4	4	3	4	2
Прочность швов	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
Цена	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	5

**Таблица 4.8 – Оценка конкурентоспособности одежды ООО «Сэнди»**

Показатели	Оценки респондентов, балл																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Соответствие направлению моды	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Художественное оформление	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Качество изготовления	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5
Посадка на фигуре	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Внешний вид и качество материала	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
Прочность швов	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Цена	4	2	1	3	5	4	1	1	1	1	2	2	1	5	2	1	3	1	2	5

**Таблица 4.9 – Оценка конкурентоспособности одежды ЗАО «Милана»**

Показатели	Оценки респондентов, балл																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Соответствие направлению моды	2	3	3	2	1	1	2	4	2	3	2	4	5	1	2	4	3	1	2	1
Художественное оформление	2	2	3	2	1	2	1	2	3	2	1	3	4	1	2	3	1	3	2	1
Качество изготовления	3	2	3	3	1	2	2	2	2	2	1	3	3	1	2	1	2	3	2	1
Посадка на фигуре	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	2	3	1	1	1
Внешний вид и качество материала	1	2	3	2	1	2	2	2	1	1	1	2	3	2	1	3	1	1	1	1
Прочность швов	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
Цена	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4

На основе представленной информации оцените конкурентоспособность одежды ООО «Лейла» отдельно по каждому сегменту потребителей. При определении коэффициентов значимости потребительских свойств одежды необходимо учитывать соотношение качества и цены изделия.

**РЕШЕНИЕ**

**Таблица А – Распределение респондентов по сегментам**

Показатели	Сегменты		
	«авангардисты»	«умеренные»	«консерваторы»
Номера респондентов			
Численность сегмента, чел.			
Доля сегмента, %			

**РЕШЕНИЕ**

**Таблица Б – Расчет коэффициентов значимости качества по отношению к цене и цены по отношению к товару по сегментам**

Показатели	Соотношение значимости показателей по респондентам, %								Значение показателя
1 Коэффициент значимости качества по отношению к цене по сегментам:									
1.1 «авангардисты»									
1.2 «умеренные»									
1.3 «консерваторы»									
2 Коэффициент значимости цены по отношению к качеству по сегментам:									
2.1 «авангардисты»									
2.2 «умеренные»									
2.3 «консерваторы»									

**Таблица В – Расчет коэффициентов значимости показателей качества одежды для сегмента «авангардисты»**

Показатели	Оценки значимости по респондентам, балл								Сумма	Коэффициент значимости
Соответствие направлению моды										
Художественное оформление										
Качество изготовления										
Посадка на фигуре										
Внешний вид и качество материала										
Прочность швов										

## РЕШЕНИЕ

**Таблица Г – Расчет коэффициентов значимости показателей качества одежды для сегмента «умеренные»**

Показатели	Оценки значимости по респондентам, балл								Сумма	Коэффициент значимости
Соответствие направлению моды										
Художественное оформление										
Качество изготовления										
Посадка на фигуре										
Внешний вид и качество материала										
Прочность швов										

**Таблица Д – Расчет коэффициентов значимости показателей качества одежды для сегмента «консерваторы»**

Показатели	Оценки значимости по респондентам, балл								Сумма	Коэффициент значимости
Соответствие направлению моды										
Художественное оформление										
Качество изготовления										
Посадка на фигуре										
Внешний вид и качество материала										
Прочность швов										

## РЕШЕНИЕ

**Таблица Е – Расчет средних оценок качества и цены одежды ООО «Лейла» в сегменте «авангардисты»**

Показатели	Оценки респондентов, балл									Средняя оценка, балл	Коэффициент значимости	Средняя оценка с учетом значимости
Соответствие направлению моды												
Художественное оформление												
Качество изготовления												
Посадка на фигуре												
Внешний вид и качество материала												
Прочность швов												
По показателям качества	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	Σ
Цена												

**Таблица Ж – Расчет средних оценок качества и цены одежды ООО «Лейла» в сегменте «умеренные»**

Показатели	Оценки респондентов, балл									Средняя оценка, балл	Коэффициент значимости	Средняя оценка с учетом значимости
Соответствие направлению моды												
Художественное оформление												
Качество изготовления												
Посадка на фигуре												
Внешний вид и качество материала												
Прочность швов												
По показателям качества	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	Σ



## РЕШЕНИЕ

**Таблица И – Расчет средних оценок качества и цены одежды ООО «Лейла» в сегменте «консерваторы»**

Показатели	Оценки респондентов, балл									Средняя оценка, балл	Коэффициент значимости	Средняя оценка с учетом значимости
Соответствие направлению моды												
Художественное оформление												
Качество изготовления												
Посадка на фигуре												
Внешний вид и качество материала												
Прочность швов												
По показателям качества	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	Σ
Цена												

**Таблица К – Расчет средних оценок качества и цены одежды ООО «Сэнди» в сегменте «авангардисты»**

Показатели	Оценки респондентов, балл									Средняя оценка, балл	Коэффициент значимости	Средняя оценка с учетом значимости
Соответствие направлению моды												
Художественное оформление												
Качество изготовления												
Посадка на фигуре												
Внешний вид и качество материала												
Прочность швов												
По показателям качества	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	Σ
Цена												

## РЕШЕНИЕ

**Таблица Л – Расчет средних оценок качества и цены одежды ООО «Сэнди» в сегменте «умеренные»**

Показатели	Оценки респондентов, балл									Средняя оценка, балл	Коэффициент значимости	Средняя оценка с учетом значимости
Соответствие направлению моды												
Художественное оформление												
Качество изготовления												
Посадка на фигуре												
Внешний вид и качество материала												
Прочность швов												
По показателям качества	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	Σ
Цена												

**Таблица М – Расчет средних оценок качества и цены одежды ООО «Сэнди» в сегменте «консерваторы»**

Показатели	Оценки респондентов, балл									Средняя оценка, балл	Коэффициент значимости	Средняя оценка с учетом значимости
Соответствие направлению моды												
Художественное оформление												
Качество изготовления												
Посадка на фигуре												
Внешний вид и качество материала												
Прочность швов												
По показателям качества	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	Σ
Цена												

## РЕШЕНИЕ

**Таблица Н – Расчет средних оценок качества и цены одежды ЗАО «Милана» в сегменте «авангардисты»**

Показатели	Оценки респондентов, балл									Средняя оценка, балл	Коэффициент значимости	Средняя оценка с учетом значимости
Соответствие направлению моды												
Художественное оформление												
Качество изготовления												
Посадка на фигуре												
Внешний вид и качество материала												
Прочность швов												
По показателям качества	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	Σ
Цена												

**Таблица П – Расчет средних оценок качества и цены одежды ЗАО «Милана» в сегменте «умеренные»**

Показатели	Оценки респондентов, балл									Средняя оценка, балл	Коэффициент значимости	Средняя оценка с учетом значимости
Соответствие направлению моды												
Художественное оформление												
Качество изготовления												
Посадка на фигуре												
Внешний вид и качество материала												
Прочность швов												
По показателям качества	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	Σ
Цена												

## РЕШЕНИЕ

**Таблица Р – Расчет средних оценок качества и цены одежды ЗАО «Милана» в сегменте «консерваторы»**

Показатели	Оценки респондентов, балл									Средняя оценка, балл	Коэффициент значимости	Средняя оценка с учетом значимости
Соответствие направлению моды												
Художественное оформление												
Качество изготовления												
Посадка на фигуре												
Внешний вид и качество материала												
Прочность швов												
По показателям качества	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1	Σ
Цена												

**Таблица С – Расчет оценок конкурентоспособности одежды производителей по сегментам**

Производители	Оценки конкурентоспособности одежды по сегментам, балл		
	«авангардисты»	«умеренные»	«консерваторы»
ООО «Лейла»			
ООО «Сэнди»			
ЗАО «Милана»			

**ВЫВОД:**

### ЗАДАНИЕ 4.5

Торговая организация «Эдем» позиционирует себя на рынке как розничная торговая сеть, предлагающая товары только хорошего качества. Для поддержания этого имиджа торговая организация регулярно проводит оценку качества закупаемых товаров. В рамках этой деятельности экспертная группа, состоящая из специалистов организации, провела оценку качества светлого пива, разлитого в стеклянные бутылки объемом 0,5 л. Оценку качества пива эксперты проводили с использованием специальных оценочных шкал показателей каче-

ства светлого пива (таблица 4.10).

**Таблица 4.10 – Оценочные шкалы показателей качества светлого пива, разлитого в стеклянные бутылки**

Наименование показателя	Состояние показателя	Оценка, балл	
Прозрачность	Прозрачное с блеском, без взвесей	3 (отлично)	
	Прозрачное без блеска, единичные мелкие взвеси (пылевидные)	2 (хорошо)	
	Слабо опалесцирующее (опалесценция – явление рассеяния света мутной средой, обусловленное ее оптической неоднородностью)	1 (удовлетворительно)	
	Сильно опалесцирующее, мутное	0 (неудовлетворительно)	
Цвет	Соответствует типу пива, находится на минимально установленном уровне для данного типа пива	3 (отлично)	
	Соответствует типу пива, находится на среднем уровне	2 (хорошо)	
	Соответствует типу пива, находится на максимально допустимом уровне для данного типа пива	1 (удовлетворительно)	
	Не соответствует типу пива, светлее или темнее установленного стандартом уровня	0 (неудовлетворительно)	
Аромат	Отличный аромат, соответствующий данному типу пива, чистый, свежий, выраженный	4 (отлично)	
	Хороший аромат, соответствующий данному типу пива, но недостаточно выраженный	3 (хорошо)	
	В аромате заметные посторонние оттенки слегка сырого, фруктового, очень выраженный солодовый тон	2 (удовлетворительно)	
	Выраженные посторонние тона в аромате: фруктовый, кислый аромат молодого пива и т.д.	1 (неудовлетворительно)	
Вкус	полнота и чистота вкуса	Отличный, полный, чистый, без посторонних привкусов, гармоничный вкус, соответствующий данному типу пива	5 (отлично)
		Хороший, чистый вкус, соответствующий данному типу пива, но не очень гармоничный	4 (хорошо)
		Не очень чистый вкус, незрелый, привкус молодого пива, карамельный, вкус пустоватый, слабовыраженный	3 (удовлетворительно)
		Пустой вкус и посторонние привкусы: дрожжевой, фруктовый, острый, кислый	2 (неудовлетворительно)
	хмелевая горечь	Чисто хмелевая, мягкая, слаженная, соответствующая типу пива	5 (отлично)
		Чисто хмелевая, не очень слегка остающаяся, грубоватая	4 (хорошо)
		Хмелевая, грубая, остающаяся или слабая, не соответствующая типу пива	3 (удовлетворительно)
		Не хмелевая, не грубая	2 (неудовлетворительно)
Пена и насыщенность двуокисью углерода	обильная, компактная, устойчивая, хорошо прилипающая пена высотой не менее 40 мм, стойкостью не менее 4 мин при обильном и медленном выделении пузырьков газа	5 (отлично)	
	компактная, устойчивая пена высотой не менее 30 мм, стойкостью не менее 3 минут при редком и быстроисчезающем выделении пузырьков газа	4 (хорошо)	
	Пена высотой не менее 20 мм стойкостью не менее 2 минут	3 (удовлетворительно)	
	Пена высотой менее 20 мм стойкостью менее 2 минут	2 (неудовлетворительно)	

В таблице 4.11 представлены результаты экспертной оценки и физико-химических испытаний показателей качества светлого пива различных товарных марок и их розничная цена.

Определите значимость показателей качества пива, оцените его качество и конкурентоспособность. Ответьте на вопрос, весь ли ассортимент светлого пива соответствует заявленному имиджу торговой организации?

**Таблица 4.11 – Показатели конкурентоспособности светлого пива, разлитого в стеклянные бутылки объемом 0,5 л**

Номер образца	Показатели конкурентоспособности									
	Прозрачность	Цвет	Аромат	Вкус (полнота, хмелевая горечь)	Насыщенность диоксидом углерода	Пенообразование	Объемная доля спирта, %	Высота пены, мм	Пеностойкость, мин.	Разни-чная цена, у.е.
1	Прозрачное с блеском, без взвесей	Соответствует типу пива, находится на минимально установленном уровне для данного типа пива	Посторонние тона в аромате: сернистый, дрожжевой	Пустоватый; слабая хмелевая горечь	Хорошее	Хорошее	5,3	80	более 4	2
2	Прозрачное без блеска, единичные мелкие взвеси	Соответствует типу пива, находится на среднем уровне	Небольшой посторонний тон в аромате	Чистый, гармоничный, мягкая хмелевая горечь	Хорошее	Хорошее	5,3	75	более 4	2,4
3	Прозрачное с блеском, без взвесей	Соответствует типу пива, находится на среднем уровне	Чистый, приятный, гармоничный	Чистый, гармоничный с винным привкусом	Хорошее	Хорошее	5,6	80	более 4	2,8
4	Прозрачное с блеском, без взвесей	Соответствует типу пива, находится на минимально установленном уровне для данного типа пива	Небольшой карамельный тон в аромате	Пустоватый; слабая хмелевая горечь	Хорошее	Хорошее	5,1	70	4	2,5
5	Прозрачное с блеском, без взвесей	Соответствует типу пива, находится на максимально допустимом уровне для данного типа пива	Посторонние тона	Грубоватый; горечь не чисто хмелевая	Хорошее	Хорошее	5,4	80	более 4	1,6
6	Прозрачное без блеска, единичные мелкие взвеси	Соответствует типу пива, находится на минимально установленном уровне для данного типа пива	Чистый, но пустоватый	Чистый, но пустоватый; слабая хмелевая горечь	Недостаточное	Хорошее	4,8	60	3,5	1,8

## РЕШЕНИЕ

Таблица А – Оценки качества светлого пива, разлитого в стеклянные бутылки объемом 0,5 л

Номер образца	Оценка, балл								
	Прозрачность	Цвет	Аромат	Вкус (полнота, хмелевая горечь)	Насыщенность диоксидом углерода	Пенообразование	Объемная доля спирта	Высота пены	Пеностойкость
1									
2									
3									
4									
5									
6									

**Таблица Б – Расчет единичных индексов конкурентоспособности светлого пива**

Номер образца	Единичные индексы показателей качества									Единичный индекс стоимостных показателей
	Прозрачность	Цвет	Аромат	Вкус (полнота, хмелевая горечь)	Насыщенность диоксидом углерода	Пенообразование	Объемная доля спирта, %	Высота пены, мм	Пеностойкость, мин.	Розничная цена, у.е.
1										
2										
3										
4										
5										



**Таблица В – Оценка значимости показателей качества светлого пива**

Показатели	Оценки студентов, балл					Сумма оценок, балл	Коэффициент значимости
	1	2	3	4	5		
Прозрачность							
Цвет							
Аромат							
Вкус (полнота, хмелевая горечь)							
Насыщенность диоксидом углерода							
Пенообразование							
Объемная доля спирта							
Высота пены							
Пеностойкость							
Всего							1

**Таблица Г – Расчет групповых и интегральных индексов конкурентоспособности образцов светлого пива**

Показатели	Коэффициент значимости	Единичные индексы с учетом значимости по образцам пива, $a^k \times q^k_i$				
		1	2	3	4	5
Прозрачность						
Цвет						
Аромат						
Вкус (полнота, хмелевая горечь)						
Насыщенность диоксидом углерода						
Пенообразование						
Объемная доля спирта						
Высота пены						
Пеностойкость						
<b>Групповой индекс показателей качества</b>						
Цена	X					
<b>Интегральный индекс конкурентоспособности</b>	X					

## ВЫВОД

## ТЕМА 5. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Цель: сформировать практические навыки оценки конкурентоспособности торговых и промышленных организаций на основе различных методик.

### ЗАДАНИЕ 5.1

Напишите порядок оценки конкурентоспособности организации на основе построения конкурентной карты рынка Г. Л. Азоева, заполнив таблицу 5.1.

Таблица 5.1 – Этапы построение конкурентной карты Г. Л. Азоева

Наименование этапа	Формула расчета	Условные обозначения и пояснения
1	2	3
1.		
...		
....		

**Окончание таблицы 5.1**

1	2	3

**ЗАДАНИЕ 5.2**

Используя матричный метод оценки конкурентоспособности организации, основанный на построении конкурентных карт рынка, определите конкурентные позиции организаций по производству обуви. Исходная информация об объеме продаж обуви в натуральном выражении за три последних года представлена в таблице 5.2. Сделайте выводы.

**Таблица 5.2 – Объем продаж обуви организациями за три года**

Наименование организации	Объем реализации обуви, тыс. пар		
	I год	II год	III год
ОАО «Луч»	55	60	62
ГПОО «Труд»	917	920	900
ОАО «Красный Октябрь»	2002	2050	1800
ОАО «Обувь»	943	950	890
ОАО «Неман»	982	1026	1000
ОАО «Баранов. обувная фабрика»	109	115	120
ОАО «Бобруйская обувная фабрика»	655	665	650
ОАО РДМ	31	37	49
СП «Отико»	687	660	700
СП «Ле Гранд»	844	850	900
СП «Чевляр»	778	800	900
ООО «Сивельга»	651	670	800
ООО «Ирвит»	146	154	200
СП «Белкельме»	240	251	300
СП «Рейлит»	208	222	120
ООО «Квадрига»	24	100	80
ГП «Ритм»	5	39	55
ООО «Эвимар»	1169	1189	2500

## РЕШЕНИЕ

### Таблица А – Расчетная таблица

Наименование организации	I год		II год			III год		
	Объем продаж, тыс. пар	Доля рынка	Объем продаж, тыс. пар	Доля рынка	Темп роста, %	Объем продаж, тыс. пар	Доля рынка	Темп роста, %
ОАО «Луч»	55		60			62		
ГПОО «Труд»	917		920			900		
ОАО «Красный Октябрь»	2002		2050			1800		
ОАО «Обувь»	943		950			890		
ОАО «Неман»	982		1026			1000		
ОАО «Баранов. обувная фабрика»	109		115			120		
ОАО «Бобруйская обувная фабрика»	655		665			650		
ОАО РДМ	31		37			49		
СП «Отико»	687		660			700		
СП «Ле Гранд»	844		850			900		
СП «Чевляр»	778		800			900		
ООО «Сивельга»	651		670			800		
ООО «Ирвит»	146		154			200		
СП «Белкельме»	240		251			300		
СП «Рейлит»	208		222			120		
ООО «Квадрига»	24		100			80		
ГП «Ритм»	5		39			55		
ООО «Эвимар»	1169		1189			2500		
ВСЕГО								

## РЕШЕНИЕ

**Таблица Б – Конкурентные позиции организаций по производству обуви за II год**

Группы организаций	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Организации с быстро улучшающейся конкурентной позицией	1	5	9	13
Организации с улучшающейся конкурентной позицией	2	6	10	14
Организации с ухудшающейся конкурентной позицией	3	7	11	15
Организации с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	4	8	12	16

**Таблица В – Конкурентные позиции организаций по производству обуви за III год**

Группы организаций	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Организации с быстро улучшающейся конкурентной позицией	1	5	9	13
Организации с улучшающейся конкурентной позицией	2	6	10	14
Организации с ухудшающейся конкурентной позицией	3	7	11	15
Организации с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	4	8	12	16

**ВЫВОД:**

### ЗАДАНИЕ 5.3

По данным таблицы 5.3 определите конкурентные позиции торговых организаций, реализующих продовольственные товары на рынке города Витебска, путем построения двухфакторной конкурентной карты. Осуществите группировку торговых организаций в зависимости от занимаемой конкурентной позиции. Сделайте выводы.

**Таблица 5.3 – Информация для определения конкурентной позиции торговых организаций, реализующих продовольственные товары на рынке г. Витебска**

Наименование организации	Розничный товароборот по продовольственным товарам, млрд. р.		Рентабельность продаж, %	
	баз	отчет	баз	отчет
1. ОАО «Витебские продукты»	43,7	54,5	0,57	0,13
2. СЗАО «Омега»	29,4	54,7	3,7	5,0
3. ОАО «Веста»	77,4	89,1	1,9	3,3
4. ОАО «Ника»	28,3	48,5	3,9	7,2
5. Военсервис	4,4	5,6	0,13	0,29
6. ОАО «Молоко»	4,7	7,3	0,7	2,8
7. РУПП «Витебскхлебпом»	2,2	3,0	0,06	0,04
8. КУТП «Бакалея»	0,95	1,0	0,7	1,5
9. УТПП «Руба»	1,2	2,0	4,7	4,8
10. Бройлерная птицефабрика «Верховье»	8,7	12,0	1	1,7
11. ОАО «Мясомолпром»	10,3	9,7	1,06	1,05
12. ТП ЗАО «Полярис»	3,3	4,9	3,6	3,5
13. ПТУП «Витебский хладокомбинат»	4,8	5,8	0,09	0,06
14. ОАО «Витебский мясокомбинат»	3,1	3,9	1,6	0,8
Всего по продовольственным товарам города	222,45	302	X	X

## РЕШЕНИЕ

### Таблица А – Расчетная таблица

Наименование организации	баз		отчет	
	Розничный товарооборот по продовольственным товарам, млрд. р.	Доля рынка	Розничный товарооборот по продовольственным товарам, млрд. р.	Доля рынка
1. ОАО «Витебские продукты»	43,7		54,5	
2. СЗАО «Омега»	29,4		54,7	
3. ОАО «Веста»	77,4		89,1	
4. ОАО «Ника»	28,3		48,5	
5. Военсервис	4,4		5,6	
6. ОАО «Молоко»	4,7		7,3	
7. РУПП «Втебскхлебпром»	2,2		3,0	
8. КУТП «Бакалея»	0,95		1,0	
9. УТПШ «Руба»	1,2		2,0	
10. Бройлерная птицефабрика «Верховье»	8,7		12,0	
11. ОАО «Мясомолпром»	10,3		9,7	
12. ТП ЗАО «Полярис»	3,3		4,9	
13. ПГУП «Витебский хладокомбинат»	4,8		5,8	
14. ОАО «Витебский мясокомбинат»	3,1		3,9	
<b>ВСЕГО</b>	<b>222,45</b>		<b>302</b>	

## РЕШЕНИЕ

**Таблица Б – Конкурентные позиции торговых организаций, реализующих продовольственные товары, на рынке г. Витебска**

Факторы		Рыночная доля, %			
		Значительная	Выше среднего	Ниже среднего	Незначительная
Рентабельность продаж, %	Высокая	1	3	6	10
	Выше среднего	2	5	9	13
	Ниже среднего	4	8	12	15
	Низкая	7	11	14	16
	Убыточные	17	18	19	20

**ВЫВОД:**



### ЗАДАНИЕ 5.4

Напишите порядок оценки конкурентоспособности организации на основе методики В. П. Еферица, заполнив таблицу 5.4.

**Таблица 5.4 – Этапы оценки конкурентоспособности организации по методике В. П. Еферица**

Наименование этапа	Формула расчета	Условные обозначения и пояснения
1.		
...		
....		

### ЗАДАНИЕ 5.5

Используя информацию, представленную в таблице 5.5, оцените конкурентоспособность универсальных магазинов за два последних года. Сделайте выводы о тенденциях изменения конкурентоспособности магазинов.

**Таблица 5.5 – Показатели торгово-финансовой деятельности универсальных магазинов за два года**

Наименование магазина	Товарооборот, млн. руб.		Прибыль, млн. руб.		Рентабельность продаж, %		Доля рынка, %		Численность персонала, чел.	
	I год	II год	I год	II год	I год	II год	I год	II год	I год	II год
ТД «Вега»	36664,2	508830,1	1500,9	10200	5,7	3	20	21	1000	1100
ТД «Гермес»	31379,5	41421,7	780	340	3,8	0,1	17,2	17,01	1100	1119
ЦУМ	29150,8	40810,07	1100	2200	5	7	16	16,8	910	1117
БУМ	18530	25635,2	720	1200	5	5,8	10,2	10,5	890	950

Коэффициенты значимости показателей конкурентоспособности студенты устанавливают самостоятельно путем экспертного опроса не менее 6 чело-

век. При проведении опроса рекомендуется использовать 11-балльную оценочную шкалу от 0 до 10.

## РЕШЕНИЕ

**Таблица А – Коэффициенты значимости показателей конкурентоспособности торговой организации**

Показатели	Оценки экспертов, балл						Сумма	Коэффициент значимости
	I	II	III	IV	V	VI		
Товарооборот								
Прибыль								
Рентабельность продаж								
Доля рынка								
Численность персонала								
Всего								1

**Таблица Б – Безразмерные показатели конкурентоспособности универсальных магазинов за два года**

Наименование магазина	Товарооборот		Прибыль		Рентабельность продаж		Доля рынка		Численность персонала	
	I год	II год	I год	II год	I год	II год	I год	II год	I год	II год
ТД «Вега»										
ТД «Гермес»										
ЦУМ										
БУМ										

**Таблица В – Комплексные показатели конкурентоспособности универсальных магазинов за два года**

Наименование магазина	I год	II год	Изменение показателя
ТД «Вега»			
ТД «Гермес»			
ЦУМ			
БУМ			

**ВЫВОД:**

## ЗАДАНИЕ 5.6

ООО «Зималетто» занимается пошивом эксклюзивной одежды мелкими партиями. На рынке функционируют еще два швейных предприятия, которые специализируются на обслуживании сегмента с высоким уровнем дохода – ООО «Ли-Лу» и ОДО «Нега». По результатам опроса экспертов относительно привлекательности швейной отрасли и конкурентных преимуществ швейных предприятий (таблицы 5.27 – 5.28) определите их конкурентные позиции и возможное стратегическое развитие, используя матричный метод «Мак-Кинси».

**Таблица 5.6 – Экспертная оценка показателей привлекательности швейной отрасли**

Показатели	Коэффициент значимости показателя	Оценка показателя, балл
1. Интенсивность конкуренции	0,2	1,36
2. Темпы роста рынка	0,25	1,2
3. Прибыльность отрасли	0,3	2,5
4. Дифференциация продукции	0,15	2,5
5. Инновационность отрасли	0,1	3,5

**Таблица 5.7 – Оценка показателей конкурентного преимущества швейных предприятий**

Показатели	Оценка значимости показателя, балл	Оценка показателя, балл		
		ООО «Зималетто»	ООО «Ли-Лу»	ОДО «Нега»
1. Производственный потенциал	5	4	4	4
2. Себестоимость продукции	3	3	3	4
3. Качество продукции	5	4	5	5
4. Доля рынка	4	4	3	3
5. Темпы роста доли рынка предприятия	4	4	3	4
6. Квалификация персонала	5	4	5	5
7. Эффективность сбытовой деятельности	4	4	4	4
8. Технологические преимущества	4	3	2	3
9. Маркетинговые преимущества	3	2	3	4
10. Гибкость и мобильность организационной структуры	3	4	4	2
11. Лояльность потребителей	5	5	4	3

## РЕШЕНИЕ

### Позиции организаций швейной отрасли на основе матрицы Мак-Кинси

Привлекательность отрасли	<i>Победитель 1</i>	<i>Победитель 2</i>	<i>Вопрос</i>	5
	<i>Победитель 3</i>	<i>Средний бизнес</i>	<i>Проигравший 1</i>	3,3
	<i>Создатель прибыли</i>	<i>Проигравший 2</i>	<i>Проигравший 3</i>	1,6
	5	3,3	1,6	0
	Конкурентное преимущество			

### ВЫВОД:

## ЛИТЕРАТУРА

1. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Баумгартен, Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л. В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С.72 – 85.
3. Волонцевич, Е. Ф. Конкурентоспособность организаций : практикум / Е. Ф. Волонцевич, Г. К. Козлова. – Минск : БГЭУ, 2005. – 83 с.
4. Волонцевич, Е. Ф. Конкурентоспособность торговой фирмы : курс лекций / Е. Ф. Волонцевич. – Минск : БГЭУ, 2003. – 93 с.
5. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации: учеб. пособие / А. С. Головачев. – Минск : Выш. шк., 2012. – 319 с.
6. Дурович, А. П. Конкурентоспособность товаров в системе маркетинга : учеб. пособие / А. П. Дурович. – Минск : БГЭУ, 1993. – 58 с.
7. Закон Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» N 423-З от 18 июля 2000 г (в ред. от 14.07.2009 N 41-З).
8. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций : практикум учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям «Коммерческая деятельность», «Товароведение и экспертиза товаров» соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-ого поколения / В. В. Квасникова, О. Н. Жучкевич. – Москва, Минск : Инфра-М, Новое знание, 2013. – 183 с.
9. Квасникова, В. В. Реструктуризация предприятий на основе ранней диагностики кризисной ситуации : монография / В. В. Квасникова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2005. – 189 с.
10. Конкурентоспособность предприятия (фирмы) : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования, обучающихся по экономическим специальностям соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-го поколения / А. К. Александров [и др.]; под общ. ред. В. М. Круглика. – Минск, Москва : Новое знание, ИНФРА-М, 2013. – 284 с.
11. Конкуренция и конкурентоспособность : теоретические и практические аспекты монография / С. В. Дегтярева, Е. А. Капогузов, А. Л. Карпов [и др.]; отв. ред. Г. М. Самошилова, М. Ю. Маковецкий ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования Омский гос. ун-т им. Ф. М. Достоевского. – Омск : Изд-во Омского государственного университета, 2013. – 198 с.
12. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник для бакалавров для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)», «Товароведение», «Маркетинг» [углубленный курс] / И. М. Лифиц; Рос. гос. торг.-экон. ун-т. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2013. – 437 с.

13. Лифиц, И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг : учеб. пособие / И. М. Лифиц. – Москва : Юрайт-Издат, 2004. – 335 с.

14. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – Москва : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

15. Савельева, Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник / Н. А. Савельева. – Ростов-на-Дону : Феникс. – 382 с.

16. Яшева, Г. А. Конкурентоспособность предприятий легкой промышленности: оценка и направления повышения / Г. А. Яшева, Н. Л. Прокофьева, В. В. Квасникова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2003. – 302 с.

17. Герасенко, В. П. Развитие экономической конкуренции : монография / В. П. Герасенко, Г. К. Котов, П. В. Герасенко. – Гомель : Белорусский центр бизнеса «Альтаир», 2000. – 120 с.

18. Головачев, А. С. Конкурентоспособность страны, предприятия и товара : научно-методическое пособие / А. С. Головачев, С. Л. Гарбацевич. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2001. – 113 с.

19. Гончарук, В. А. Алгоритм преобразований в бизнесе / В. А. Гончарук. – Москва : Дело, 2001. – 296 с.

20. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Маркетинг ДС. – 2008. – 432 с.

21. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М. И. Круглов. – Москва : Русская деловая лит., 1998. – 768 с.

22. Магомедов, Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров : учеб. пособие / Ш. Ш. Магомедов. – Москва : Дашков и К°, 2005. – 294 с.

23. Парамонова, Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли : учеб. пособие / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк. – Москва : КНОРУС, 2008. – 120 с.

24. Фурс, И. Н. Конкурентоспособность продовольственных товаров : учеб. пособие / И. Н. Фурс. – Минск : ИВЦ Минфина, 2004. – 346 с.

25. Юданов, Ю. А. Конкуренция: теория и практика : учебно-практ. пособие / Ю. А. Юданов. – Москва : Тандем, ГНОМ – Пресс, 1998. – 384 с.