

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Брянский государственный аграрный университет»

Экономический факультет  
Кафедра менеджмента и маркетинга

**Н.А. Поседько**

## **УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ**

Учебно-методическое пособие для практических занятий  
и самостоятельной работы для студентов  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль Производственный менеджмент

Брянская область  
2016

**УДК 339.13 (076)**  
**ББК 65.050**  
**П 61**

Поседько Н.А. Управление конкурентоспособностью. Учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент / Н.А. Поседько – Брянск: БГАУ, 2016. –13 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов направления подготовки: 38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент всех форм обучения.

Методические указания содержат тематику, основные категории и понятия, вопросы для обсуждения, практические задания, тестовые задания для самостоятельной работы и список рекомендуемой литературы по всему курсу.

Рецензент: к.э.н., доцент кафедры менеджмента Иванюга Т.В.

*Рекомендовано к изданию учебно-методическим советом экономического факультета Брянского государственного аграрного университета, протокол № 9 от 30 июня 2016 г.*

© Брянский ГАУ, 2016  
© Поседько Н.А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ», МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП.....	4
2. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ»	4
<b>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ</b>	5
Тема 1. Сущность понятий конкуренция и конкурентоспособность .....	5
Тема 2. Иерархическая структура конкурентоспособности.....	6
Тема 3. Формирование и функционирование рынка .....	7
Тема 4. Основные направления антимонопольной политики.....	9
<b>РАЗДЕЛ 2. МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....</b>	10
Тема 5. Конкурентные рынки и их структура.....	10
Тема 6. Конкурентные стратегии .....	11
3. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	13

## **1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ», МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП**

Целью дисциплины является получение студентами теоретических знаний и приобретение необходимых практических навыков в области управления конкурентоспособностью.

Блок ОПОП: Б1.В.ДВ.04.01.

Для изучения курса требуются знания и изучение курса по дисциплине «Предпринимательство», «Методы принятия управленческих решений», «Основы менеджмента», «Микроэкономика».

Дисциплина является предшествующей для освоения дисциплин «Экономика предприятия», «Антикризисное управление», «Инновационный менеджмент» для прохождения производственной(преддипломной) практики и написания ВКР.

## **2. КОМПЕТЕНЦИИ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ»**

**ПК-3: владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности**

**Знать:** стратегии организации, направленные на обеспечение конкурентоспособности

**Уметь:** анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегию организации, направленную на обеспечение конкурентоспособности

**Владеть:** навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

**ПК-9: способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли**

**Знать:** методы оценки конкурентоспособности объектов, разновидности структур рынка;

**Уметь:** оценивать конкурентоспособность объектов с целью формирования спроса потребителей экономических благ, определить правильную стратегию поведения на рынке организаций

**Владеть:** методами оценки конкурентоспособности объектов с целью формирования спроса потребителей экономических благ, методикой разработки конкурентной стратегии

## РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

### Тема 1. Сущность понятий конкуренция и конкурентоспособности

#### Основные категории и понятия

Определение конкуренции, виды конкуренции, совершенная и несовершенная конкуренция, ценовая и неценовая конкуренция, функции конкуренци, конкурентоспособность

#### Вопросы для обсуждения

1. Конкуренция: понятие и виды
2. Функции конкуренции
3. Конкурентоспособность, ее сущность
4. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью

#### Практические задания

**Задание 1.** Изучить содержание основных положений Федерального закона «О защите конкуренции».

**Задание 2.** Ознакомиться с функциями ФАСа.

#### Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:

1. Теорию конкуренции впервые рассматривал:
  - а) К. Маркс;
  - б) А. Смит;
  - в) А. Кромби;
  - г) А. Бантин.
2. Данная функция конкуренции ограничивает и контролирует экономическую силу каждого предприятия:
  - а) регулирования;
  - б) распределения;
  - в) контроля;
  - г) мотивации.
3. Данная функция выражается в приспособлении предприятий к условиям внутренней и внешней среды:
  - а) контролирующая;
  - б) адаптационная;
  - в) инновационная ;
  - г) регулирующая.
4. Подход изучения конкуренции, предполагающий учет технических, экономических, организационных, социальных, психологических аспектов управления и их взаимосвязи:
  - а) инновационный;
  - б) системный;
  - в) глобальный;
  - г) комплексный.
5. Не является подходом для изучения конкуренции
  - а) эксклюзивный;
  - б) поведенческий;

- в) распределительный;
- г) процессный

6. Конкуренция, согласно закона, это...

а) конфликтное соперничество между различными субъектами отношений, которые возникают по разным поводам, но обязательно приводило к приобретению одними соперниками преимущества над другим;

б) соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключаются или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке;

- в) динамический процесс, который служит лучшим обеспечением рынка товаров;
- г) все вышеперечисленное.

7. Какую из перечисленных функций конкуренция не выполняет на рынке:

- а) контроля;
- б) распределения;
- в) анализа;
- г) регулирования

## **Тема 2. Иерархическая структура конкурентоспособности**

### **Основные категории и понятия**

Определение конкурентоспособности страны, региона, отрасли, организации (предприятия), товара, конкурентные преимущества, показатели конкурентоспособности.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Национальная конкурентоспособность
2. Конкурентоспособность региона
3. Конкурентоспособность отрасли
4. Конкурентоспособность организации
5. Конкурентоспособность товара

### **Практические задания**

**Задание 1.** Отрасль состоит из пяти фирм, объем продаж первой – 300.000 млн руб., второй и третьей – 500.000 млн руб., четвертой -250.000 млн руб., пятой - 200.000 млн руб.

Определить:

А) Индекс концентрации  $CR_3$

Б) Рассчитайте индекс Херфиндала-Хиршмана (НИ). Каков экономический смысл этих показателей?

В) Определите, будет ли противозаконным горизонтальное слияние между двумя фирмами с объемами продаж 250.000 и 200.000.

**Задание 2.** На рынке действует восемь фирм. Объем их продаж представлен следующим образом (млрд.руб):

Фирма №1 -120 ; №2 -100; №3 -90; №4 -130 ; №5 -90; №6 -80 №7 -110; №8 -70

Рассчитайте индекс Херфиндала-Хиршмана. Определите рыночную структуру отрасли.

### **Тестовые задания для самостоятельной работы по теме**

1. Конкурентоспособность товара - это:

- а) способность быть привлекательным для покупателя по сравнению с другими изделиями аналогичного вида;
- б) способность фирмы, производящей этот товар, достигать законным путём экономических и социальных преимуществ по сравнению с другими;
- в) способность приспособления предприятий к условиям внутренней и внешней среды;
- г) конфликтное соперничество между участниками для достижения одной и той же цели.

2. Конкурентные преимущества страны включают:

- а) эффективность работы отрасли;
- б) эксклюзивность товара организации;
- в) доступ к рынку ресурсов, необходимых организации;
- г) стабильность политической и правовой системы страны.

3. Конкурентными преимуществами региона являются:

- а) отношение экспортно-импортных сальдо к сумме внешнеторгового оборота страны;
- б) предпринимательская и инновационная активность в регионе;
- в) способности промышленности вводить новшества и модернизироваться;
- г) интенсивность использования капитала организации.

4. Метод ведения конкурентной борьбы, при котором предприятие пытается привлечь потребителя путем повышения потребительской ценности товара:

- а) недобросовестная конкуренция;
- б) отраслевая конкуренция;
- в) неценовая конкуренция;
- г) ценовая конкуренция.

5. Технологический уровень производства продукции – это:

- а) показатель конкурентоспособности региона;
- б) качество продукции и услуг;
- в) показатель доходности;
- г) фактор конкурентоспособности организации.

6. Конкуренция, при которой товары являются одинаковыми и различаются только качеством, а могут и совпадать по качеству является:

- а) функциональной;
- б) видовой;
- в) предметной;
- г) ценовой.

7. Совершенная конкуренция отличается от несовершенной:

- а) стратегией конкуренции;
- б) количеством конкурирующих предприятий;
- в) относительно большим объемом производства отдельного производителя;
- г) возможностью влияния отдельных конкурентов на спрос.

### **Тема 3. Формирование и функционирование рынка**

#### **Основные категории и понятия**

Определение маркетинговой среды организации, активная конкурентная стратегия, реактивная стратегия, рыночный потенциал, продуктовые границы рынка, географические границы товарного рынка, конкурентные силы рынка, функции входных и выходных барьеров рынка, рыночная инфраструктура. .

### **Вопросы для обсуждения**

1. Рынок как внешняя среда организации
2. Продуктовые и географические границы рынка
3. Конкурентные силы рынка
4. Типология входных барьеров
5. Инфраструктура товарного рынка

### **Практические задания**

**Задание 1.** Определить возможных конкурентов, ключевых конкурентов предприятия и направления работы с каждым конкурентом.

**Задание 2.** Провести анализ конкурентоспособности продукции и установить ее конкурентные преимущества. Провести оценку трех видов потребительских товаров различных производителей. Отметить в выводе сильные и слабые стороны сравниваемых товаров.

### **Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:**

1. Если фирма ведет производственную деятельность в разных странах, то ее называют:
  - а) картель;
  - б) финансово-промышленная группа;
  - в) транснациональная корпорация;
  - г) концерн.
2. Общее между рынками монополистической конкуренции и совершенной конкуренции:
  - а) выпускаются дифференцированные товары;
  - б) на рынке оперирует множество продавцов и покупателей;
  - в) выпускаются однородные товары;
  - г) рыночное поведение каждой фирмы зависит от реакции ее конкурентов
3. Дифференциацией продукта является:
  - а) универсальный приём ценовой конкуренции;
  - б) это внедрение разнообразия в товары, которые удовлетворяют одну потребность и обладают единими основными характеристиками;
  - в) процесс проникновения фирмы в смежные отрасли (подотрасли) производства;;
  - г) закономерность, состоящая в том, что две или более фирмы никогда не занимают полностью совпадающую рыночную нишу.
4. Теорию, утверждающую, что каждая страна должна специализироваться на тех продуктах, в производстве которых она обладает наибольшей относительной эффективностью или относительно меньшими издержками:
  - а) А.Смит;
  - б) Д.Рикардо;
  - в) Р.Лукас;
  - г) М.Портер.

6. Рыночная власть покупателя сильная, если:
- а) покупательский спрос мал или снижается;
  - б) покупатели приобретают товар редко или в небольших количествах;
  - в) затраты на смену поставщика покупателем высоки;
  - г) товар продавца обеспечивает покупателю необходимый уровень качества.

7. Рыночная власть поставщика сильная, если:
- а) существуют хорошие заменители данного товара;
  - б) на рынке существует большое количество поставщиков;
  - в) затраты на смену поставщика высоки;
  - г) высокая степень дифференциации товара поставщика.

#### **Тема 4. Формирование конкурентной среды региона**

##### **Основные категории и понятия**

Конкурентная среда региона, эффективная рыночная конкурентная среда, конкурентный потенциал региона, основные направления антимонопольной политики, региональный маркетинг.

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Конкурентная среда региона
2. Основные направления антимонопольной политики
3. Роль регионального маркетинга в системе рыночных преобразований Рынок как внешняя среда организации

##### **Практические задания**

**Задание 1.** Проанализируйте сильные и слабые стороны региона – субъекта РФ Брянской области. Результаты занесите в матрицу SWOT-анализа. Определите возможности и угрозы для регионального развития. Результаты также занесите в матрицу SWOT-анализа. Разработайте возможные альтернативы для регионального развития.

##### **Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:**

1. Совокупность рыночных сил и факторов, определяющих функционирование хозяйствующих субъектов региональной экономики и их отношения в ходе конкуренции
  - а) региональный рынок;
  - б) конкурентная стратегия;
  - в) региональный маркетинг;
  - г) конкурентная среда региона
2. Степень готовности региона к обеспечению нормальной конкуренции и устойчивого ее функционирования в рамках региональных рынков.:
  - а) конкурентный потенциал региона;
  - б) конкурентный климат внешней и внутренней среды региона;
  - в) инвестиционная привлекательность.;
  - г) конкурентное преимущество
3. Преодоление региональной дезинтеграции - ... фактор формирования конкурентного потенциала региона
  - а) институциональный;
  - б) экономический;
  - в) социальный

г) технический

4. Дополните: ... считается деятельность хозяйствующего субъекта (органа управления), направленная на недопущение, ограничение или устранение конкуренции и причиняющая ущерб потребителю

5. Положение не может быть признано доминирующим, если доля на рынке определенного товара не превышает:

а) 65%;

б) 55%;

в) 50%;;

г) 35%

6. Система привлечения в регион новых экономических агентов, способствующих процветанию региона в целом - ...

7. Разработка отраслевых программ демонополизации, контроль за их реализацией относится к .....

## **РАЗДЕЛ 2. МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

### **Тема 5. Конкурентная стратегия**

#### **Основные категории и понятия**

Определение конкурентной стратегии, стратегия лидерства на издержках, стратегия широкой дифференциации, стратегия оптимальных издержек, стратегия рыночной ниши, сфокусированная стратегия, выбор стратегии.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Сущность и виды конкурентных стратегий
2. Варианты выбора стратегии
3. Оценка стратегии

#### **Практические задания**

**Задание 1.** Изучив материалы по развитию конкретных предприятий, проанализируйте их деятельность. Какие типы конкурентных стратегий эти компании использовали на разных этапах своего развития? Какой стратегии, по вашему мнению, они придерживаются в настоящее время?

**Задание 2.** Сформулируйте стратегию вашей организации (университета) с учетом целей, поставленных перед организацией.

#### **Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:**

1. Совокупность правил, которыми должно руководствоваться предприятие для достижения и поддержания конкурентоспособности:

- а) стратегия управления;
- б) конкурентная стратегия;
- в) план действий;
- г) тактика

2. Стратегия конкурентной борьбы, ориентированная на радикальные нововведения – это:

- а) виолентная;
- б) пациентная;
- в) коммутантная;
- г) эксплерентная

3. Стратегия конкурентной борьбы, заключающаяся в выпуске ограниченного количества узкоспециализированной продукции высокого качества:

- а) виолентная;
- б) пациентная;
- в) коммутантная;
- г) эксплерентная

4. Фирмам-коммутантам не свойственны:

- а) деятельность, традиционно выполняемая субъектами малого бизнеса;
- б) производство полуфабрикатов и ли деталей низкой сложности;
- в) выпуск товаров и услуг, копирующих чужие изделия;
- г) производство товаров массового спроса.

5. Кто разделил конкурентные стратегии фирмы на стратегию ценового лидерства, стратегию дифференциации и стратегию концентрации

- а) М. Портер;
- б) А.Смит;
- б) Д.Рикардо;
- в) Р.Лукас

6. Если предприятие основывает свою деятельность на принципах предпринимательства, проектируя и реализуя новые товары и технологии, оно применяет данную стратегию:

- а) оборонительную;
- б) наступательную;
- в) лидерства на издержках;
- г) типовую

7. Сосредоточение усилий на каком –либо сегменте рынка –это конкурентная стратегия:

- а) жизненного цикла товаров;
- б) дифференцирования;
- в) фокусирования;
- г) лидерства на издержках

## **Тема 6. Конкурентные рынки и их структуры**

### **Основные категории и понятия**

Монополии, закрытая и открытая монополия, естественная монополия, олигополия, монополистическая конкуренция, рыночная структура.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Монополия
2. Олигополия
3. Монополистическая конкуренция

### **Практические задания**

**Задание 1.** Привести примеры рынков с совершенной и несовершенной конкуренцией.

Дать характеристику таких рынков. Например: производитель на рынке сельскохозяйственной продукции, компания водоснабжения, производитель российских автомобилей.

**Задание 2.** Охарактеризуйте поведение олигополиста в краткосрочном и долгосрочном периодах.

### Тестовые задания для самостоятельной работы по теме:

1. Олигополия – состояние рынка, при котором на нём господствует:
  - а) небольшое число крупных фирм;
  - б) одна крупная фирма;
  - в) небольшое число средних фирм;
  - г) большое число крупных фирм.
  
2. Примером естественной монополии является:
  - а) международный нефтяной картель ОПЕК;
  - б) компания «IBM»;
  - в) издательство «Известия»;
  - г) городской метрополитен.
  
3. Какая из цен складывается на рынке без прямого государственного воздействия под влиянием спроса и предложения?
  - а) регулируемая;
  - б) рыночная;
  - в) фиксируемая;
  - г) подвижная
  
4. Какая из цен определяется в прямом государственном воздействии путем установления верхнего предела цены, уровня рентабельности либо норматива определения цен:
  - а) регулируемая;
  - б) рыночная;
  - в) фиксируемая;
  - г) подвижная
  
5. Твердо установленная цена, которая не может быть изменена в договоре:
  - а) регулируемая;
  - б) рыночная;
  - в) фиксируемая;
  - г) подвижная
  
6. Чем определяется максимальная цена товара?
  - а) ценами конкурентов на аналогичный товар;
  - б) издержками;
  - в) величиной спроса на товар;
  - г) качеством товара
  
7. Данная монополия является единственным поставщиком данного (нового) продукта на некоторое время и не обладает никакой защитой от конкурентов:
  - а) закрытая;
  - б) открытая;
  - в) естественная;
  - г) чистая

### 3. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью. М.: Омега-Л, 2007
2. Еремеева Н.В., Калачев С.Л. Конкурентоспособность товаров и услуг М.: КолосС, 2006
3. Салихова Р.Р.. Управление конкурентоспособностью торговых организаций: монография / Р.Р. Салихова, Р.Р. Дыганова. – М.: Русайнс, 2016. - 191 с. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/921635/view2/1>. - Загл. с экрана.
4. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании: Учебное пособие. - СПб.: НИУ ИТМО, 2011. - 108 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/399/76399>. - Загл. с экрана..
5. Прохоров В.Т. Управление производством конкурентоспособной и востребованной продукцией / В.Т. Прохоров [и др.] ; под общ. ред. д.т.н., проф. В.Т. Прохорова ; ФГБОУ ВПО «Южно-Рос. госунар. ун-т экономики и сервиса». - Шахты : ФГБОУ ВПО "ЮРГУЭС", 2012. - 419 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/986/77986>. - Загл. с экрана.
6. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: Учебное пособие. / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2007. - Режим доступа: - <http://window.edu.ru/resource/782/56782>. - Загл. с экрана.
7. Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность продукции и процессов: Учебное пособие. / Э.В. Минько, А.Э. Минько, В.П. Смирнов.- СПб.: ГУАП, 2005. - 240 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/900/44900>. - Загл. с экрана.
8. Муромцев Д.Ю. Экономическая эффективность и конкурентоспособность: Учебное пособие. / Д.Ю. Муромцев, Ю.Л. Муромцев, В.М. Тютюнник, О.А. Белоусов. - Тамбов: Издательство ТГТУ, 2007. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/745/56745>. - Загл. с экрана.
9. Метелев И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: системные основы и региональная практика: монография. - Омск: Издание Омского института (филиала) РГТЭУ, 2011. - 142 с. - Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/012/80012>. - Загл. с экрана.

**Учебное издание**

Поседько Нина Акимовна

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ**

Учебно-методическое пособие для практических занятий  
и самостоятельной работы для студентов  
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль Производственный менеджмент

Редактор Лебедева Е.М.

---

Подписано к печати 27.07.2016 г. Формат 60x84. 1/16.  
Бумага печатная Усл.п.л. 0,81. Тираж 50 экз. Изд. № 5127.  
Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ

---