

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и управление»

# КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

*Методические рекомендации  
к практическим занятиям для студентов специальности  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»  
очной и заочной форм обучения*



Могилев 2023

УДК 338.24  
ББК 65.30  
К64

Рекомендовано к изданию  
учебно-методическим отделом  
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Экономика и управление» «26» сентября 2023 г.,  
протокол № 2

Составитель ст. преподаватель О. Д. Макаревич  
Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. Г. Нечаева

Методические рекомендации для студентов специальности  
1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» очной и заочной форм  
обучения содержат перечень задач, решение которых позволит усвоить каждую  
тему дисциплины «Конкурентоспособность организации».

Учебное издание

## КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Ответственный за выпуск	Т. В. Романькова
Корректор	А. Т. Червинская
Компьютерная верстка	М. М. Дударева

Подписано в печать 23.11.2023 . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 1,63. Уч.-изд. л. 1,63 . Тираж 26 экз. Заказ № 1255.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования  
«Белорусско-Российский университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/156 от 07.03.2019.  
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский  
университет, 2023

## Содержание

Введение.....	4
1 Понятие конкуренции и ее роль в развитии экономики.....	5
2 Конкурентная среда организации. Конкурентные преимущества...	7
3 Сущность конкурентоспособности и ее роль в эффективности функционирования организации.....	9
4 Конкурентоспособность продукции.....	10
5 Конкурентоспособность персонала.....	14
6 Конкурентоспособность организации.....	16
7 Управление конкурентоспособностью организации.....	20
8 Конкурентные стратегии.....	22
Список литературы.....	26

## Введение

Целью учебной дисциплины «Конкурентоспособность организации» является овладение студентами комплексом теоретических и практических навыков в области экономического механизма и закономерностей оценки конкурентоспособности организации.

Задачами учебной дисциплины являются формирование у студентов общего представления о конкурентоспособности предприятия и выработка практических навыков ее оценки.

В результате освоения учебной дисциплины на практических занятиях студент овладеет навыками оценки конкурентоспособности организации, управления деятельностью на основе конкурентного анализа организации для обеспечения ее конкурентоспособности.

В методических рекомендациях задачи составлены в разрезе отдельных тем в соответствии с учебной программой учреждения высшего образования. Каждая задача содержит необходимые исходные материалы и перечень показателей, подлежащих вычислению на их основе.

# 1 Понятие конкуренции и ее роль в развитии экономики

## Вопросы для обсуждения

- 1 Содержание, понятие и цели конкуренции.
- 2 Виды, формы и методы конкуренции.
- 3 Механизм конкуренции.
- 4 Государственное регулирование конкуренции

## Задачи для решения

**Задача 1.** На рынке функционирует 6 конкурентов, объем продаж продукции которых составляет 100, 300, 500, 1000, 700, 50 условных единиц (у. е.) соответственно. Чему равен показатель «интенсивность конкуренции»?

**Задача 2.** Чему равен показатель «интенсивность конкуренции», если объемом прибыли, получаемый всеми конкурентами на рынке, составляет 5000 у. е., а общий объем реализации продукции на нем равен 15000 у. е.?

**Задача 3.** Чему равна интенсивность конкуренции на рынке, если темп роста объемов продаж на нем составил 102 %?

**Задача 4.** Установите соответствие между характеристиками и видами конкуренции (конкурентных рынков), используя данные таблицы 1: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца.

Таблица 1 – Исходные данные

Характеристики	Виды конкуренции (конкурентных рынков)
<p>А) Идеализированное состояние рынка, когда отдельные покупатели и продавцы не могут влиять на цену, но формируют её своим вкладом спроса и предложения.</p> <p>Б) Никто из участников рынка не располагает информацией больше, чем все остальные.</p> <p>В) Множество мелких фирм производят одинаковую продукцию, барьеры для входа/выхода с рынка отсутствуют.</p> <p>Г) Ситуация, когда рынок поделён между несколькими крупными фирмами.</p> <p>Д) Каждая фирма обладает некоторой монопольной властью над своим товаром, но эта власть ограничивается как наличием достаточно большого количества производителей аналогичных товаров, так и значительной свободой входа в отрасль других фирм</p>	<p>1) Чистая (совершенная) конкуренция.</p> <p>2) Олигополия.</p> <p>3) Монополистическая конкуренция</p>

**Задача 5.** Объем реализованной продукции компании в прошлом году составил 10 млн р. В планируемом году рынок этой продукции увеличивается

на 30 %, объём реализованной продукции компании достигает 12 млн р. Определить влияние расширения рынка на развитие предприятия в целом.

**Задача 6.** Установите соответствие между примерами и видами конкуренции в краткосрочном периоде, используя данные таблицы 2: к каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца.

Таблица 2 – Исходные данные

Характеристики	Вид конкуренции
А) На рынке керамической посуды присутствует много продавцов, не обладающих возможностью повлиять на цены.	1) Совершенная конкуренция. 2) Олигополия
Б) На рынке услуг сотовой связи представлено четыре компании со схожей ценовой политикой.	
В) На рынке кисломолочной продукции представлено несколько продавцов, каждый из которых подчёркивает уникальные свойства своего продукта.	
Г) На рынке пассажирских перевозок лидирующая компания объявила о снижении цен на свои услуги, остальные три участника рынка также изменили ценовую политику.	
Д) В летний сезон на сельскохозяйственном рынке представлено множество торговцев свежими фруктами и овощами	

**Задача 7.** Провести сравнительный анализ видов конкуренции по признакам (количество производителей или продавцов (фирм, предприятий); тип товара (однородный, дифференцированный); наличие входных барьеров для вступления в отрасль; существует ли контроль над ценами товаров), заполнив таблицу 3. Привести примеры рынков по видам конкуренции и сделать вывод.

Таблица 3 – Исходные данные

Характерные черты	Вид конкуренции			
	Совершенная	Несовершенная		
		Монополия	Олигополия	Монополистическая конкуренция
Количество фирм				
Характер продукции				
Возможность входа и выхода в отрасль				
Контроль над ценами				
Пример				

**Задача 8.** В базисном году три фирмы, работающие на рынке, произвели и реализовали продукцию на сумму 4,5 млрд р. Фирма А занимала 27 % рынка. Фирма Б реализовала продукцию на сумму 1,5 млрд р. Фирма В планирует дополнительно завоевать 5 % рынка. Фирма А сохраняет свои позиции на рынке. Определить емкость рынка каждой фирмы в базисном и планируемом году в стоимостном выражении и в долях рынка.

## 2 Конкурентная среда организации. Конкурентные преимущества

### Вопросы для обсуждения

- 1 Среда функционирования организации. Основные субъекты рынка и механизм конкуренции.
- 2 Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции.
- 3 Оценка степени влияния силы конкуренции на рынке.
- 4 Понятие и виды конкурентных преимуществ.
- 5 Стратегии достижения конкурентных преимуществ

### Задачи для решения

**Задача 1.** В нижеприведенной таблице 4 содержится классификация отраслей по стадиям жизненного цикла и перечень ключевых факторов их успеха (некоторые из которых являются универсальными). Называются возможные конкурентные преимущества, характерные для разных фаз развития отрасли. Какие бизнес-модели могут выбрать ведущие организации отрасли, используя её конкурентное преимущество?

Таблица 4 – Исходные данные

Отрасль национальной экономики	Стадия жизненного цикла	Ключевые факторы успеха (Critical Success Factors, CSF)	Возможные конкурентные преимущества
1	2	3	4
Пищевая промышленность	Зрелость	Платежеспособный спрос населения. Имидж компании. Качество продукции. Наличие сети дистрибуции	Высокоразвитая инфраструктура отрасли. Дифференциация товара благодаря искусственности покупателя, стандартизация товара. Избирательное урезание товаров и рынка смещение фокуса на наиболее прибыльные сегменты. Избавление от избыточных мощностей

Окончание таблицы 4

1	2	3	4
Сельское хозяйство	Зрелость	Политика государственного протекционизма. Доступность селекционных достижений. Эффект масштаба. Местоположение. Положение в цепочке формирования стоимости	Постепенное движение к продуктивности – приспособление к существующему положению на рынке, включающее более полное использование мощностей и повышение производительности труда
Отрасль национальной экономики	Стадия жизненного цикла	Ключевые факторы успеха (Critical Success Factors, CSF)	Возможные конкурентные преимущества

**Задача 2.** Проведите анализ портфеля продукции предприятия, который производит шесть различных моделей автомобилей, которые занимают различное положение на соответствующих сегментах рынка. Каждая из этих моделей была введена в производство с 2012 г. по 2020 г. и находится на определенной стадии жизненного цикла (рост, взлет, зрелость, спад). Данные по отдельным моделям представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Исходные данные

Модели автомобилей	Дата начала производства	Стадия жизненного цикла	Прогноз размера рынка на 2024 г.	Размер (емкость) рынка на 2020 г.	Продажи предприятия	Продажи крупнейшего конкурента в 2020 г.
А	2017	Зрелость	1446	1390	500	420
Б	2014	Упадок	3136	3200	1600	780
В	2019	Рост	1872	1466	600	460
Г	2020	Взлет	2321	1990	110	820
Д	2016	Упадок	1416	1505	245	560
Е	2013	Зрелость	1011	991	98	560

При проведении портфельного анализа, используя необходимые для этого исходные данные и полученные результаты расчетов, ответьте на следующие вопросы:

- подсчитайте относительную долю рынка (сегмента рынка) для каждой модели;
- разработайте матрицу Бостонской консалтинговой группы;
- дайте рекомендации относительно отдельных моделей и сегментов рынка.

### **3 Сущность конкурентоспособности и ее роль в эффективности функционирования организации**

#### ***Вопросы для обсуждения***

- 1 Сущность понятия «конкурентоспособность».
- 2 Принципы и особенности конкурентоспособности организации.
- 3 Жизненный цикл конкурентоспособности организации.

## Задачи для решения

**Задача 1.** Соотнести понятие «конкурентоспособность» с объектом, который оно характеризует, из следующего списка: технология, менеджер, продукция (работа, услуга), регион, производство, рабочий, специалист, страна, предприятие (организация, учреждение). Результаты занести в таблицу 6.

Таблица 6 – Понятие «конкурентоспособность» применительно к разным объектам

Объект	Что характеризует его конкурентоспособность	Основные требования к объекту
	Возможность по данной технологии изготовить качественную и экономичную продукцию в соответствии с конструкторско-технологической документацией	Обеспечение мобильности технологии, оптимальности уровня автоматизации и механизации процессов, минимальных потерь ресурсов
	Степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшей аналогичной продукцией, используемой на донном рынке. Наличие сертификата качества	Обеспечение качества и экономичности продукции (услуги) на уровне не ниже требований конкретной группы потребителей в соответствии с результатами сегментации рынка на момент внедрения продукции у потребителей
	Умение выполнять требования технологии по всем параметрам (качество, количество, затраты, сроки)	Знание квалификационных требований в соответствии с имеющимся разрядом, ведение нормального образа жизни
	Умение разработать конкурентоспособную документацию на объект	Знание и применение современных методов исследований и разработок
	Умение разработать систему обеспечения конкурентоспособности данного объекта, управлять коллективом по достижению целей системы	Знание и применение современных методов исследований и разработок, методов формирования коллектива, организации и мотивации труда, укрепление здоровья, повышение уровня культуры
	Способность производства как сложной открытой организационно-экономической системы прогнозировать свое будущее, выпускать конкурентоспособную продукцию и обеспечивать за счет этого достаточную прибыль	Использование прогрессивной технологии, современных методов менеджмента, своевременное обновление фондов, обеспечение гибкости производства, пропорциональности, параллельности, непрерывности, прямооточности, ритмичности процессов и устойчивости функционирования фирмы
	Выпуск конкурентоспособного объекта и устойчивая финансовая деятельность фирмы	Обеспечение удельного веса конкурентоспособного объекта на внешнем рынке – не менее 20 %, на внутреннем – не менее 60 %, устойчивости, надежности, перспективности и эффективности фирмы
	Устойчивое развитие территориальной единицы, ее финансовая независимость, перспективы	Финансовая независимость, инновационная деятельность, миграционная устойчивость, инвестиционная привлекательность
	Создание независимой, устойчивой организационной системы производства и потребления, обеспечивая высокие стандарты жизни граждан	Обеспеченность сырьевыми ресурсами, экологическая безопасность, высокие стандарты образования, инвестиционная привлекательность, экономическая независимость, высокие стандарты правовой безопасности

**Задача 2.** На основе взаимосвязи понятий конкурентоспособности, представленной на рисунке 1, объяснить данную зависимость.



Рисунок 1 – Взаимосвязь конкурентоспособности товара, предприятия, отрасли и страны

## 4 Конкурентоспособность продукции

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Сущность, значение конкурентоспособности продукции.
- 2 Взаимосвязь качества и конкурентоспособности продукции.
- 3 Показатели конкурентоспособности продукции.

### *Задачи для решения*

**Задача 1.** Определить показатель конкурентоспособности товара А и товара Б по отношению к образцу, если известно, что технические параметры характеризуются одним показателем и его значение следующее: товар А – 145, товар Б – 130 и образец – 140. Индекс экономического параметра товара А по отношению к образцу составляет 0,995, товара Б по отношению к образцу 0,99. Цена образца 14500 р. Определить цену товаров А и Б исходя из показателя конкурентоспособности.

**Задача 2.** Предприятие планирует выпускать воздушный поршневой компрессор производительностью около 20 м<sup>3</sup>/мин. Оценить эффективность проектируемых образцов. Определить конкурентоспособность воздушных поршне-

вых компрессоров, если образцом-аналогом является образец-конкурент 3. Исходные данные приведены в таблице 7. Сделать выводы.

Таблица 7 – Исходные данные

Образец	Полезный эффект, млн м <sup>3</sup> воздуха	Совокупные затраты, тыс. р.	Эффективность	Уровень конкурентоспособности
Проектируемый (вариант 1)	7,3	2,6		
Проектируемый (вариант 2)	7,5	2,7		
Конкурент 1	5,8	2,2		
Конкурент 2	6,2	2,2		
Конкурент 3	8,1	2,5		

**Задача 3.** Определить конкурентоспособность мужских ботинок марки «Аполлон» относительно базового образца с помощью интегрального коэффициента конкурентоспособности. Исходная информация приведена в таблице 8. Сделать вывод.

Таблица 8 – Исходные данные

Показатель	Ботинки марки «Аполлон»	Базовый образец
Уровень качества, бал.	40	48
Цена потребления, р.	220	250

**Задача 4.** Предприятие решило производить новый вид молока. В таблице 9 приведены показатели качества молока, выпускаемого серийно (базовый образец), и нового образца (оцениваемый образец). Определить комплексные обобщенные средневзвешенные арифметические и геометрические показатели качества нового и старого вида товара. Оценить уровень конкурентоспособности нового вида молока.

Таблица 9 – Исходные данные

Единичный показатель качества, %	Параметр весомости (пищевая ценность 1 % составной части), ккал	Показатель качества	
		базового образца	оцениваемого образца
Жир	9	2,8	3,1
Белок	4	1,9	3,0
Углеводы (лактоза)	3,5	5,5	5,1
Органические кислоты	3,8	0,17	0,22

**Задача 5.** На основании данных таблицы 10 распределить научно-технический уровень и конкурентоспособность медицинских повязок Procell.

Таблица 10 – Исходные данные

Параметр	Значимость	Идеальная модель по мнению покупателей	Базовая модель	Silcryst	Procell	Omiderm	«Гешиспон»
Антисептический эффект, %	0,25	100,0	95,0	98,00	99,0	98,0	99,0
Косметологический эффект, %	0,20	90,0	35,0	40,00	55,0	35,0	55,0
Возможность введения лекарственных средств, мл	0,15	100,0	50,0	50,00	150,0	80,0	100,0
Сорбционная способность раневого экссудата, %	0,20	100,0	50,0	85,00	95,0	–	50,00
Смена перевязки (раз в неделю)	0,15	1,0	2,0	2,00	1,0	2,0	3,0
Срок годности, лет	0,05	3,0	3,0	5,0	2,0	5,0	4,0

**Задача 6.** Определить конкурентоспособность стиральной машины марки LG относительно базового образца с помощью интегрального коэффициента конкурентоспособности, который по нормативным показателям равен 1,1. Исходная информация приведена в таблице 11. Сделать вывод.

Таблица 11 – Исходная информация

Показатель	Стиральная машина марки LG	Базовый образец
1 Уровень качества, балл	48	50
2 Цена потребления, тыс. р.	890	1200

**Задача 7.** Определить конкурентоспособность фотоаппарата марки А относительно базового образца марки В с помощью интегрального коэффициента конкурентоспособности. Исходная информация приведена в таблице 12. Сделать вывод.

Таблица 12 – Исходная информация

Показатель	Фотоаппарат марки А	Фотоаппарат марки В
1 Уровень качества, балл	55	45
2 Цена, р.	750	950
3 Расходы на ремонт, р.	250	120
4 Стоимость дополнительных бесплатных услуг по ремонту и эксплуатации, р.	50	20

**Задача 8.** С помощью таблицы 13 провести анализ конкурентоспособности сметаны 24-процентной ОАО «Бабушкина крынка» и товара-образца.

Таблица 13 – Исходная информация

Показатель	ОАО «Бабушкина крынка»	Товар-образец
1 Качественный		
1.1 Консистенция и внешний вид (балл)	Однородная в меру густая, вид глянцевый (10)	Однородная в меру густая, вид глянцевый (10)
1.2 Вкус и запах (балл)	Чистые, кисломолочные (10)	Чистые, кисломолочные (10)
1.3 Цвет (балл)	Белый равномерный (10)	Белый равномерный (10)
1.4 Содержание жира	24	≥ 24
1.5 Кислотность, °Т	85	65-100
1.6 Массовая доля сухих веществ, %	28	≥ 28
1.7 Наличие патогенных микроорганизмов	Нет	Нет
2 Экономический		
2.1 Цена за 500 г, р.	2,71	2,5

**Задача 9.** С помощью таблицы 14 провести анализ конкурентоспособности йогурта с фруктовым наполнителем ОАО «Молочный мир» и ОАО «Бабушкина крынка».

Таблица 14 – Исходная информация

Показатель	ОАО «Молочный мир»	ОАО «Бабушкина крынка»
1 Потребительский		
1.1 Консистенция и внешний вид (балл)	Однородная, в меру вязкая и густая (10)	Однородная, в меру вязкая и густая (10)
1.2 Вкус и запах (балл)	Кисломолочный продукт нежной консистенции с приятным мягким фруктовым вкусом (10)	Кисломолочный продукт нежной консистенции с приятным мягким фруктовым вкусом (10)
1.3 Срок хранения, сут.	10	10
1.4 Кислотность, °Т (норма 80...140)	85	100
1.5 Массовая доля сухих веществ, %	23	21
2 Экономический		
2.1 Цена, р.	1,25	1,54

## 5 Конкурентоспособность персонала

### Вопросы для обсуждения

- 1 Сущность конкурентоспособности персонала.
- 2 Оценка конкурентоспособности персонала

### Задачи для решения

**Задача 1.** Дать оценку конкурентоспособности персонала, сделать вывод. Примерный перечень качеств персонала и их весомость по категориям персонала приведены в таблице 15.

Таблица 15 – Примерный перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качеств персонала по категориям		
	Рабочий	Специалист	Менеджер
Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,20	0,25	0,20
Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент и т. д.)	0,20	0,15	0,15
Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,30	0,40	0,20
Интеллигентность, культура	0,05	0,05	0,10
Коммуникабельность	0,05	0,05	0,10
Организованность	0,05	0,05	0,15
Возраст, здоровье	0,15	0,05	0,10
Итого	1,00	1,00	1,00

Установлены следующие условия оценки экспертами качества персонала:

- качество отсутствует – 1 балл;
- качество проявляется очень редко – 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо – 3 балла;
- качество проявляется часто – 4 балла;
- качество проявляется устойчиво, систематически, наглядно – 5 баллов.

Результат оценки конкурентоспособности менеджера (заведующего отделом) был проведен экспертной группой из трех человек. Результаты оценки качеств менеджера приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Результаты оценки качеств менеджера

Номер эксперимента	Экспертная оценка семи качеств менеджера по пятибалльной системе						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	5	4	4	5	5	4
2	4	4	5	3	5	5	4
3	4	5	5	4	5	4	4

**Задача 2.** Этапы планирования карьеры в соответствии с возрастом представлены в таблице 17. Ответить на вопрос, что делать тем, кто только в 40 понял, что всю жизнь простоял в точке, не имеющей направления? Можно ли начать управлять карьерой так поздно?

Таблица 17 – Планирование карьеры: возраст

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смене	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

**Задача 3.** Будущий менеджер по персоналу оканчивает вуз по специальности «Менеджмент» со специализацией «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь. Построить карьерограмму возможного карьерного пути (путей) менеджера после окончания вуза. Для справки: карьерограмма состоит из двух частей. Первая часть содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всего своего карьерного пути с указанием сроков занятия должностей в годах. Вторая часть включает характеристику видов обучения, повышения квалификации с указанием видов и форм обучения, а также периодов (в годах) прохождения их. Са-

мостоятельное обучение включается во вторую часть. Сроки нахождения в должности должны увязываться со сроками постоянного обучения.

**Задача 4.** Составить портрет «универсального конкурентоспособного работника» для разных видов экономической деятельности: промышленность, торговля, транспорт, строительство, информация и связь.

**Задача 5.** Определить отклонение фактической структуры кадров от плановой (по каждой категории работников) и изменение производительности труда при условии, что объем выпуска не изменяется. Исходные данные представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Данные о плановой и фактической численности персонала предприятия

Категория персонала	Численность, чел.	
	План	Факт
Рабочие	2000	2210
Специалисты	170	179
Служащие	90	97
Руководители	31	30

## 6 Конкурентоспособность организации

### *Вопросы для обсуждения*

- 1 Система показателей оценки конкурентоспособности организации.
- 2 Этапы определения конкурентоспособности организации.
- 3 Система показателей конкурентоспособности организации.

### *Задачи для решения*

**Задача 1.** Оценить конкурентоспособность двух предприятий с помощью комплексного показателя конкурентоспособности в виде суммарного, среднего взвешенного арифметического и среднего взвешенного геометрического показателей. Исходные данные представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Единичные показатели конкурентоспособности

Показатель	Вес	Предприятие А	Предприятие Б
Финансовое состояние	0,12	0,95	0,99
Производственная деятельность	0,20	0,75	0,82
Инвестиционная деятельность	0,08	0,86	0,88
Трудовые ресурсы	0,15	0,92	0,91
Маркетинговая и сбытовая деятельность	0,20	0,96	0,89
Конкурентоспособность продукции	0,25	0,85	0,87

**Задача 2.** Предприятие производит столовые приборы: ложки (столовые, чайные, кофейные, десертные), вилки, ножи. Исходные данные по их уровню конкурентоспособности и объему продаж за месяц приведены в таблице 20. Оценить конкурентоспособность предприятия через среднеарифметическое показателей конкурентоспособности отдельных видов продукции. Сделать вывод.

Таблица 20 – Уровень конкурентоспособности и объем продаж продукции

Показатель	Предприятие А		Предприятие В	
	Объем производства, шт.	Уровень конкурентоспособности	Объем производства, шт.	Уровень конкурентоспособности
Ложки:				
столовые	3 000	0,99	3 200	1,00
чайные	2 000	1,00	1 800	0,97
кофейные	2 000	0,92	1740	0,96
десертные	3 000	0,93	3 000	1,00
Ножи	6 000	1,00	7 000	0,91
Вилки	9 000	0,94	8 100	1,00

**Задача 3.** Определить конкурентоспособность отрасли по производству холодильников. Исходная информация приведена в таблице 21.

Таблица 21 – Исходные данные

Параметр конкурентоспособности изготовителей	Номер изготовителя						
	1	2	3	4	5	6	7
Уровень конкурентоспособности изготовителя, д. е.	0,96	1,1	0,80	0,99	0,88	0,12	0,93
Доля рынка, занятая данным изготовителем, д. е.	0,05	0,9	0,10	0,09	0,03	0,07	0,02

**Задача 4.** Определить интенсивность конкуренции на рынке на основе степени сходства рыночной доли конкурентов и рентабельности рынка. Определить обобщающий частный показатель интенсивности конкуренции предприятия, если интенсивность конкуренции рынка по темпам роста равна 0,3. Сделать вывод. Исходные данные приведены в таблице 22.

Таблица 22 – Исходная информация

Номер предприятия	Удельный вес на рынке, %	Сумма прибыли, полученная на данном рынке, тыс. р.	Объем продаж на данном рынке, тыс. р.
1	10	550	25 987
2	4	15	9 900
3	16	310	25 500
4	6	20	15 800
5	7	550	50 000
6	8	80	18 100
7	25	940	75 800
8	24	630	65 320

**Задача 5.** Два предприятия ОАО «Колос» и ОАО «Альянс» выпускают и реализуют стальные трубы. Оценить их конкурентоспособность с помощью комплексного метода оценки, сравнить между собой и сделайте выводы (таблица 23).

Таблица 23 – Исходные данные

Показатель	ОАО «Колос»	ОАО «Альянс»
1 Прибыль до налогообложения, тыс. р.	345	568
2 Себестоимость реализованной продукции, тыс. р.	743	844
3 Уровень конкурентоспособности предприятия		
4 Выручка от реализации, тыс. р.	1 055	985
5 Чистая прибыль, тыс. р.	115	220
6 Уровень рентабельности продаж, %		
7 Максимальный уровень рентабельности анализируемых предприятий, %		
8 Коэффициент конкурентоспособности		
9 Сумма краткосрочных активов на конец года, тыс. р.	1 348	1 455
10 Сумма краткосрочных обязательств на конец года, тыс. р.	1 974	2 100
11 Коэффициент текущей платежеспособности		

**Задача 6.** Определить уровень качества системы управления организацией. Исходные данные приведены в таблице 24.

Таблица 24 – Исходная информация

Факторы качества системы управления	Весомость фактора	Значение факторов	
		нормативное	фактическое
1 Удельный вес управленческого персонала и специалистов организации, имеющих ученую степень по данной сфере деятельности, %	0,33	0,11	0,07
2 Количество и глубина применяемых к управлению инструментов новой экономики	0,26	20	8
3 Средняя образованность всего персонала организации, лет	0,24	16	14
4 Текучесть управленческого персонала организации, %	0,15	14	22
5 Уровень автоматизации управления организацией, д. е.	0,16	0,8	0,67

**Задача 7.** Определить уровень конкурентоспособности предприятия с помощью метода экспертных оценок. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности предприятия приведена в таблице 25.

Таблица 25 – Исходная информация

Эксперт	Оценка экспертов			
	Финансы	Труд	Производство	Коммерческая деятельность
1	5	3	5	1
2	4	4	3	5
3	4	5	2	5
4	3	2	2	4
5	2	1	2	4
Сумма				

**Задача 8.** Определить конкурентоспособность промышленного предприятия с помощью экспертного метода. Исходная информация приведена в таблице 26.

Таблица 26 – Исходная информация

Показатель	Абсолютное значение показателей		
	По нормативу	По конкуренту	По предприятию
Рентабельность продукции, %	35	28	38
Рентабельность активов, %	25	29	21
Коэффициент текущей ликвидности	1,7	1,8	1,9
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,3	0,22	0,28
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	5,5	7,2	6,8

**Задача 9.** Оценить конкурентоспособность предприятий с помощью среднеарифметического показателя конкурентоспособности отдельных видов продукции. Показатели конкурентоспособности по товарным группам приведены в таблице 27.

Таблица 27 – Показатели конкурентоспособности по товарным группам

Название товарных групп	«Солнышко»	«Ивушка»
1 Хлопчатобумажные ткани	0,85	0,96
2 Шерстяные ткани	0,75	0,77
3 Шелковые ткани	0,74	0,88
4 Льняные ткани	0,92	0,94
5 Искусственный мех	0,84	0,98

**Задача 10.** Оцените уровень конкурентоспособности предприятий на основе существующего спроса и предложения. Сделайте выводы. Исходные данные для расчета и оценки конкурентоспособности предприятия приведены в таблице 28.

Таблица 28 – Исходные данные конкурентоспособности предприятия

Показатель	Предприятие	
	А	Б
Стоимость нерезализованной продукции, тыс. р.	78 945	45 678
Объем поставленной на рынок продукции, тыс. р.	1 545 000	2 578 000
Спрос, тыс. р.		
Прибыль, тыс. р.	17 800	23 500
Уровень конкурентоспособности продукции		
Стоимость расходов по реализации продукции, тыс. р.	359	645
Уровень затрат на рубль реализации, р./р.		

**Задача 11.** Рассчитайте конкурентоспособность организаций на основе данных, которые приведены в таблице 29. Модель для оценки комплексного показателя конкурентоспособности организации:  $D = C^{0,803} \times P^{0,583} \times L^{1,048}$ . Сделайте вывод.

Таблица 29 – Исходные данные

Показатель	Предприятие			
	А	Б	В	Г
Конкурентоспособность организации по ее основным средствам	0,99	1,00	0,77	0,88
Конкурентоспособность организации по уровню финансового менеджмента	0,74	0,74	1,00	0,96
Конкурентоспособность организации по уровню кадрового и производственного менеджмента	0,88	0,75	0,74	1,00

## 7 Управление конкурентоспособностью организации

### Вопросы для обсуждения

- 1 Мониторинг конкурентов.
- 2 Факторы повышения конкурентоспособности.
- 3 Классификация и сущность основных научных подходов к управлению конкурентоспособностью.
- 4 Основные принципы управления объектами.
- 5 Основные методы управления конкурентоспособностью.

### Задачи для решения

**Задача 1.** Разработаны три варианта изобретения на технологию производства продукции. По данным, представленным в таблице 30, определить наиболее целесообразный вариант с целью повышения эффективности управления конкурентоспособностью организации, рассчитать годовой экономический эффект. Ставка банка по долгосрочным кредитам – 30 %.

Таблица 30 – Исходные данные для решения задачи

Показатель	Вариант		
	1	2	3
Сумма инвестиционных затрат, млн р.	22 500	27 600	19 700
Годовой прирост себестоимости на ед. изд., р.	13 600	14 700	13 700
Годовой прирост объема производства, тыс. шт.	700	750	720
Среднегодовой чистый доход, млн р.	18 360	17 640	16 440

**Задача 2.** На основании данных таблиц 31 и 32 определить абсолютное и относительное изменение показателя рентабельности капитала как показателя эффективности управления конкурентоспособностью организации, вызванное отказом от производства устаревшей модели изделия А и освоение новой модели Д.

Таблица 31 – Исходные данные для решения задачи

Показатель	До обновления ассортимента			После обновления ассортимента		
	Цена, р.	Себестоимость единицы продукции, р.	Объем реализации, шт.	Цена, р.	Себестоимость единицы продукции, р.	Объем реализации, шт.
А	24	23	200	–	–	–
В	40	36	180	42	37	182
С	51	48	240	53	51	245
Д	–	–	–	30	18	120

Таблица 32 – Исходные данные для решения задачи

Статья пассива баланса	Базисный период, р.	Отчетный период, р.
Уставный фонд	5 600	5600
Добавочный фонд	6400	9400
Нераспределенная прибыль	?	?
Долгосрочные кредиты и займы	12 000	3 600
Краткосрочные кредиты и займы	2 300	1 800
Кредиторская задолженность	9 700	11 000

В базисном периоде прибыль от инвестиционной деятельности составила 810 р., от финансовой деятельности – 370 р. Планируется, что в отчетном периоде прибыль от инвестиционной деятельности составит 740 р., от финансовой деятельности – 210 р.

**Задача 3.** Компания планирует реализовать проект для обеспечения повышения конкурентных преимуществ, инвестиции в который составляют 5 млн р., на 30 % из которых компания берет кредит под 15 % сроком на один год. Проект рассчитан на три года. В рамках планируемого инновационного проекта: ожидаемая выручка – 10 млн р., аренда помещений – 2 млн р., амортизация оборудования – 1 млн р., материальные затраты – 2,5 млн р., заработная

плата с отчислениями на социальные нужды – 1,3 млн р. Налог на недвижимость по годам: 0,5 млн р. за первый год, 0,45 млн р. за второй год, 0,4 млн р. за третий год. Норма доходности на собственный капитал – 20 %. Если компания станет резидентом технопарка, это позволит ей снизить стартовые инвестиции на 30 % за счет льготного использования лабораторной базы и привлечения научно-технического персонала, задействованного в проведении НИОКР, на более выгодных условиях. Кроме того, на 50 % сократятся арендные выплаты за счет льготных условий, предоставляемых технопарком. Определить эффективность целевого проекта при условии вступления организации в технопарк.

## 8 Конкурентные стратегии

### Вопросы для обсуждения

- 1 Понятие конкурентной стратегии.
- 2 Типы и виды конкурентных стратегий.
- 3 Особенности стратегии различных типов организаций.

### Задачи для решения

**Задача 1.** Разработать конкурентные стратегии развития предприятия, для чего определить конкурентоспособность предприятия на основе метода многокритериальной оптимизации. Исходные данные приведены в таблицах 33–36. Все показатели задачи имеют линейную зависимость. Для определения уровня конкурентоспособности предприятия используем следующую шкалу:

- до 0,40 – неудовлетворительный уровень конкурентоспособности предприятия;
- от 0,41 до 0,70 – удовлетворительный уровень конкурентоспособности предприятия;
- от 0,71 до 0,80 – хороший уровень конкурентоспособности предприятия;
- от 0,81 до 1,00 – высокий уровень конкурентоспособности предприятия.

На основе полученных результатов разрабатывается стратегия повышения конкурентоспособности предприятия.

Таблица 33 – Первый блок производственно-сбытовых показателей

Показатель	Вариант									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Производство										
1.1 Объем производства, шт.	450	400	500	420	700	635	470	755	600	550
1.2 Объем производства, у. е.	4 000	3 900	45 000	35 000	20 000	10 200	30 000	45 500	25 500	15 500
2 Реализация										

Окончание таблицы 33

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2.1 Объем реализации, шт.	850	755	600	550	350	400	500	420	700	800
2.2 Объем реализации, у. е.	10 000	10 900	50 000	40 000	30 000	15 500	55 000	45 500	35 500	25 500
2.3 Удельный вес экспорта, %	20	45	35	80	75	55	65	50	60	40
3 Труд										
3.1 Численность работников, чел.	1 500	2 800	3 650	2 000	4 200	4 300	1 900	4 700	3 550	3 800
3.2 Средняя заработная плата, у. е.	70	75	65	70	110	85	90	60	100	55
3.3 Производительность труда, у. е.	80	100	150	120	150	100	160	80	170	65
4 Имущество										
4.1 Фондоотдача	0,8	0,25	0,3	0,55	0,2	0,4	0,45	0,35	1	0,6
4.2 Фондовооруженность, у. е.	1 500	2 000	2 500	3 000	3 500	4 000	4 500	5 000	4 200	3 600

Таблица 34 – Второй блок финансовых показателей

Показатель	Вариант									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Ликвидности										
1.1 Текущая ликвидность	0,21	0,8	0,6	0,7	0,9	1	1,5	1,8	2	2,2
1.2 Критическая ликвидность	0,2	0,8	0,6	0,9	1	0,55	0,45	0,75	0,7	0,3
1.3 Абсолютная ликвидность	0,25	0,1	0,28	0,15	0,12	0,23	0,08	0,18	0,02	0,22
2 Финансовая устойчивость										
2.1 Финансовая зависимость	0,4	0,45	0,05	0,1	0,25	0,3	0,45	0,35	0,4	0,2
2.2 Соотношение собственного и заемного капитала	0,2	0,15	0,45	0,8	0,55	0,9	0,7	0,3	0,25	0,4
2.3 Маневренность собственных средств	0,3	0,4	0,1	0,2	0,15	0,25	0,35	0,55	0,6	0,7
2.4 Накопление износа	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5	0,6	0,75	0,7	0,65	0,55
2.5 Соотношение реальной стоимости основных и материальных средств к общей суммы средств предприятия	0,52	0,56	0,56	0,65	0,68	0,8	0,75	0,6	0,85	0,7

Окончание таблицы 34

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2.6 Долгосрочное привлечение заемного капитала	0,1	0,2	0,3	0,25	0,08	0,09	0,04	0,15	0,25	0,18
3 Оборачиваемость										
3.1 Оборачиваемость оборотных активов	45	50	55	65	70	155	160	90	95	60
3.2 Оборачиваемость материальных оборотных средств	95	90	85	80	75	70	65	60	55	50
3.3 Оборачиваемость дебиторской задолженности	5	6	7	8	10	15	20	25	30	35
4 Рентабельность										
4.1 Рентабельность общих активов	0,15	0,05	0,08	0,02	0,18	0,12	0,1	0,01	0,07	0,16
4.2 Рентабельность оборотных активов	0,25	0,3	0,35	0,28	0,15	0,1	0,2	0,05	0,08	0,38
4.3 Рентабельность собственного капитала	0,15	0,1	0,2	0,05	0,08	0,38	0,25	0,3	0,35	0,28
4.4 Рентабельность реализации	0	0,1	0,25	0,15	0,25	0,35	0,38	0,2	0,3	0,05

Таблица 35 – Информация к расчету конкурентоспособности по первому блоку показателей

Показатель	Вес показателей	Тенденция изменения	Минимальное значение	Максимальное значение
1 Производство	0,275			
1.1 Объем производства, шт.	0,48	Рост	400	800
1.2 Объем производства, у. е.	0,52	Рост	3 600	50 000
2 Реализация	0,325			
2.1 Объем реализации, шт.	0,38	Рост	400	900
2.2 Объем реализации, у. е.	0,32	Рост	9 600	90 0000
2.3 Удельный вес экспорта, %	0,3	Рост	15	90
3 Труд	0,28			
3.1 Численность работников, чел.	0,25	Спад	1 000	5 000
3.2 Средняя заработная плата, у. е.	0,25	Рост	50	120
3.3 Производительность труда, у. е.	0,5	Рост	56	200
4 Имущество	0,13			
4.1 Фондоотдача	0,41	Рост	0,1	1,5
4.2 Фондовооруженность, у. е.	0,59	Рост	1 000	5 000

Таблица 36 – Информация к расчету конкурентоспособности по второму блоку показателей

Показатель	Вес показателей	Тенденция изменения	Минимальное значение	Максимальное значение
1 Ликвидность	0,3			
1.1 Текущая ликвидность	0,48	Рост	0,2	2,5
1.2 Критическая ликвидность	0,34	Рост	0,1	1
1.3 Абсолютная ликвидность	0,18	Рост	0	0,3
2 Финансовая устойчивость	0,3			
2.1 Финансовая зависимость	0,16	Рост	0	0,5
2.2 Соотношение собственного и заемного капитала	0,17	Рост	0	1
2.3 Маневренность собственных средств	0,17	Рост	0,1	0,8
2.4 Накопление износа	0,16	Спад	0,3	0,8
2.5 Соотношение реальной стоимости основных и материальных средств к общей сумме средств предприятия	0,13	Спад	0,5	0,9
2.6 Долгосрочное привлечение заемного капитала	0,22	Рост	0	0,3
3 Оборачиваемость	0,1			
3.1 Оборачиваемость оборотных активов	0,17	Спад	40	180
3.2 Оборачиваемость материальных оборотных средств	0,5	Спад	20	100
3.3 Оборачиваемость дебиторской задолженности	0,33	Спад	5	40
4 Рентабельность	0,3			
4.1 Рентабельность общих активов	0,1	Рост	0	0,2
4.2 Рентабельность оборотных активов	0,23	Рост	0	0,4
4.3 Рентабельность собственного капитала	0,32	Рост	0	0,4
4.4 Рентабельность реализации	0,35	Рост	0	0,4

**Задача 2.** Формирование новых конкурентных преимуществ компаний происходит на основе внедрения наступательных стратегий – партизанской атаки, обходного маневра, фланговой атаки, лобовой атаки, недифференцированного и дифференцированного окружения. Партизанская атака рекомендуется для новичков рынка. Определите, чтобы противостоять компаниям-новичкам, какими преимуществами компания с крупнейшей долей на этом рынке (даже если она меньше компании-новичка) должна обладать:

- 1) большой потенциал в области создания ноу-хау (клиенты, поставщики и технология);
- 2) функционирование на высокоприбыльном сегменте рынка;
- 3) более привлекательный имидж (который зачастую специфичен);
- 4) сегмент, где функционирует компания, не обладает эффектом синергизма с другими сегментами, где она присутствует;
- 5) большой эффект экономии за счет масштаба, опыта работы в данном бизнесе.

## Список литературы

- 1 **Алексейчева, Е. Ю.** Экономика организации (предприятия): учебник / Е. Ю. Алексейчева, М. Д. Магомедов, И. Б. Костин. – Москва: Дашков и К, 2021. – 290 с.
- 2 **Гайнутдинов, Э. М.** Экономика производства: учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов, Р. Б. Ивуть, Л. И. Поддерегина. – Минск: Вышэйшая школа, 2018. – 206 с.
- 3 **Гарнов, А. П.** Экономика предприятия: учебник для бакалавров / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная, А. В. Мыльник. – Москва: Юрайт, 2017. – 303 с.
- 4 **Сергеев, А. А.** Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. – Москва: Юрайт, 2020. – 484 с.
- 5 **Магомедов, М. Д.** Экономика организации (предприятия): учебник для вузов / М. Д. Магомедов, Е. Ю. Куломзина, И. И. Чайкина. – Москва: Дашков и К, 2011. – 276 с.
- 6 **Милкова, О. И.** Экономика и организация предприятия: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. И. Милкова. – Москва: Юрайт, 2017. – 473 с.
- 7 **Железко, Б. А.** Инжиниринг бизнес-процессов: учебно-методическое пособие для студентов спец. 1-27 80 01 «Инженерный бизнес (по направлениям)» / Б. А. Железко, О. А. Лавренова. – Минск: БНТУ, 2021. – 102 с.
- 8 **Основы бизнес-анализа: учебное пособие / Под ред. В. И. Бариленко.** – 2-е изд., испр. – Москва: КНОРУС, 2020. – 270 с.
- 9 **Финансирование и коммерциализация инноваций: учебник для магистров / В. Н. Щербаков [и др.]; под ред. В. Н. Щербакова.** – Москва: Дашков и К, 2018. – 492 с.
- 10 **Макаревич, О. Д.** Конкурентоспособность различных объектов: специфика методики оценки, инструменты практической реализации: монография / О. Д. Макаревич, С. Л. Комарова. – Смоленск: Маджента, 2018. – 160 с.
- 11 **Советникова, О. П.** Обеспечение конкурентоспособности регионов в условиях развития инновационной среды: теоретические и практические аспекты: монография / О. П. Советникова, А. Н. Сенько. – Витебск: ВГТУ, 2019. – 212 с.