МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное**

**образовательное учреждение высшего образования**

**«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»**

**А.А. Абросимова**

**Е.З. Климова**

**Управление конкурентоспособностью**

**Практикум**

Рекомендовано методической комиссией

института экономики и предпринимательства
для студентов ННГУ, обучающихся по направлению подготовки
38.03.01 «Экономика» (бакалавр)

 (профиль) "Экономика, международный бизнес и предпринимательство"

Нижний Новгород

2019

УДК 339.137

ББК 65.050

####  C-

C- Абросимова А.А., Климова Е.З. Управление конкурентоспособностью: Практикум. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. – 96 с.

Рецензент: к.э.н., доцент **А.Н. Виноградова**

Практикум включает в себя тестовые, практические и ситуационные задачи по основным разделам дисциплины управление конкурентоспособностью. Даны задания по основным методам определения конкурентоспособности.

Практикум предназначен для работы со студентами 4 курса на семинарских и практических занятиях по дисциплине «Управление конкурентоспособностью» направления 38.03.01 «Экономика» (профиль) "Экономика, международный бизнес и предпринимательство" (бакалавры).

Ответственный за выпуск:

председатель методической комиссии института экономики и предпринимательства ННГУ,

к.э.н., доцент **С.В. Едемская**

УДК 339.137

ББК 65.050

**© Нижегородский государственный**

**университет им. Н.И. Лобачевского, 2019**

**СОДЕРЖАНИЕ**

[1. Введение 4](#_Toc20815220)

[Тема 1. Предмет и метод дисциплины «Управление конкурентоспособностью» 6](#_Toc20815221)

[Тема 2. Критерии конкурентоспособности товаров и услуг 9](#_Toc20815222)

[Тема 3. Факторы конкурентоспособности товаров и услуг 11](#_Toc20815223)

[Тема 4. Техническое регулирование как фактор конкурентоспособности 18](#_Toc20815224)

[Тема 5. Методы оценки качества и конкурентоспособности продукции 21](#_Toc20815225)

[Список литературы 34](#_Toc20815226)

# 1. Введение

Практикум по дисциплине "Управление конкурентоспособностью " предназначен для работы на практических занятиях со с студентами направления 38.03.01 "Экономика" профиль " Экономика, международный бизнес и предпринимательство ". Практикум соответствует учебной программе по дисциплине.

Дисциплина предусмотрена для освоения в 7 семестре. Трудоемкость дисциплины 3 зачетные единицы. Она относится к вариативной части профессионального цикла Б3 дисциплин по выбору ОПОП по направлению подготовки 38.03.01 "Экономика".

Обучающиеся к моменту освоения дисциплины «Управление конкурентоспособностью», согласно ФГОС ВО, ознакомлены с основными теоретическими понятиями и прикладными знаниями, полученными в рамках изучения дисциплин «Микроэкономика», «Маркетинг».

К моменту изучения дисциплины у обучающихся присутствуют устойчивые представления, касающиеся понятийного аппарата в области микроэкономики, обучающиеся владеют основами маркетинговой деятельности организации.

Практикум позволяет более эффективно усвоить материал, проходимый на лекциях. Кроме этого:

* Поможет приобретение обучающимися комплексных знаний о потребностях рынка, на котором успешная деятельность предприятия основывается на конкурентоспособности выпускаемой продукции;
* Укрепит получение навыков оценки уровня конкурентоспособности продукции.

Задачи, используемые в учебном издании распределены по степени усвоения материала и сложности, что позволит легче контролировать учебный процесс.

Данный практикум будет способствовать закреплению умений и владений в отношении следующих компетенций:

ПК-2 Способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов

З1 (ПК-2) Знать основные технические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства отечественной продукции и зарубежных аналогов;

У1 (ПК-2) Уметь проводить оценку уровня качества и конкурентоспособности продукции;

В1 (ПК-2) Владеть навыками применения методов оценки уровня конкурентоспособности продукции или услуг.

ПК-7 Способность, отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет

З1 (ПК-7) Знать основные критерии и факторы конкурентоспособности продукции; У1 (ПК-7) Уметь собрать необходимые данные для оценки качества и конкурентоспособности продукции; В1 (ПК-7) Владеть навыками использования нормативной документации в области качества и конкурентоспособности продукции.

Окончательное завершение формирования компетенций, предусмотренных в рамках данной дисциплины, происходит при прохождении производственной практики и подготовки ВКР.

# Тема 1. Предмет и метод дисциплины «Управление конкурентоспособностью»

Задача 1. Рассчитать индекс концентрации и индекс Линда для трех наиболее крупных организаций, когда на рынке действуют 11 организаций и имеют в общем объеме рынка доли, приведенные в таблице.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 18 | 14 | 10 | 9 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |

Определите, возможно ли со стороны государственных органов разрешение на слияние 1, 2 и 3 организации, если их доли в общем объеме продаж составят соответственно 35%, 22% и 25%. При этом следует иметь в виду, что объединение разрешается если индекс Линда не превышает 200%.

Задача 2. Рассмотрим 2 отрасли промышленности – А и В. В каждой отрасли функционирует по 10 фирм. В отрасли А рыночная доля самой крупной фирмы равна 49%. Рыночные доли следующих трех фирм составляют по 7%, а оставшиеся шесть фирм имеют доли по 5%. В отрасли В доля каждой из четырех крупнейших фирм составляет 19%. Доля следующей по величине фирмы насчитывает 14%, а пять самых мелких фирм поровну разделили оставшиеся 10% рынка. Рассчитайте индекс Херфиндаля-Хиршмана для обеих отраслей. Допустим, что три вторые по величине фирмы в отрасли А объединили свои операции, сохранив за собой долю рынка в 21%. Рассчитайте, каким будет индекс Херфиндаля-Хиршмана после объединения операций. Опишите, как изменится уровень концентрации в отрасли А.

Задача 3. Объемы продаж организаций отрасли равны соответственно 40, 30, 10, 20, 50, 70.

1). Определите долю концентрации.

2). Определите индекс Херфиндела-Хиршмана.

Задача 4. Объемы продаж организаций отрасли равны соответственно 20, 80, 90, 40, 60, 30.

1). Определите долю концентрации.

2). Определите индекс Херфиндела-Хиршмана.

Задача 5. В отрасли действует три фирмы, доля каждой соответственно составляет 27%, 23%, 30% и 20%. Найти индекс концентрации власти в этой отрасли (индекс Херфиндаля-Хиршмана).

Задача 6. Перечислить контролируемые и неконтролируемые факторы маркетинговой среды организаций.

Вариант 1 ООО «Глобус» специализируется на производстве и продаже кондитерских изделий. Численность сотрудников ООО «Глобус» на май 2009 года – более 1200 человек, из которых 900 работают на постоянной основе. Предприятие имеет развитую систему дистрибуции. География поставок охватывает вся территорию России: от Санкт-Петербурга до Дальнего Востока, с 2007 года потребителями продукции ООО «Глобус» стали жители республик Казахстан, ведутся переговоры с представителями Азербайджана и Узбекистана. В производстве используются только натуральные экологически чистые компоненты. В 2017 году фабрика выпустила на кондитерский рынок несколько новых видов продукции после прироста производственных мощностей. Фабрика имеет награды таких престижных выставок-конкурсов, как: «World food», «Продэкспо», «100 лучших товаров России».

Вариант 2. Ресторан «Армада» предлагает комплекс услуг: организацию пшенного питания, проведение банкетов, презентаций, корпоративных мероприятий. В меню ресторана - обеденная продукция, горячие, холодные, иные блюда, закуски, напитки, готовая деликатесная продукция. Помимо продукции собственного производства, ресторан предлагает посетителям товары, поступающие в готовом виде от других предприятий: хлеб, некоторые кондитерские изделия, фрукты, ягоды, шоколад, алкогольные напитки, табачные изделия.

Кухонное оборудование ресторана имеется в недостаточном количестве, и меню строится так, чтобы не задействовать мощностей на приготовление очень сложных закусок. Холодные закуски превышают количество горячих закусок из-за их низкой рентабельности, большого объема трудозатрат на изготовление при невысоком уровне спроса. В основном зале находится сцена, на которой на большом киноэкране проецируется изображение с установленного видеопроектора. Это оборудование позволяет ежедневно транслировать различные развлекательные, спортивные программы спутниковой антенны.

Задача 7. Кондитерская фабрика планирует выйти с новой маркой карамели на определенный географический регион. Определите емкость рынка для товара в этом географическом регионе, если известны следующие данные:

* численность населения данного региона 28700 человек.
* среднемесячный доход на душу населения 22000 руб/чел.
* удельный вес средств, которые тратят из полученного дохода на продукты питания, 32%.
* удельный вес средств, которые тратят на кондитерские изделия, 5 % от суммы расходов на питание.
* удельный вес средств, которые тратят на конфеты, 47% от затрат на кондитерские изделия.
* удельный вес средств, которые тратят на карамельные конфеты, 25% от затрат на конфеты.

Задача 8. Для выполнения задания студентом самостоятельно выбирается любая компания (коммерческая организация), зарегистрированная на территории РФ. Форма собственности и размер не имеют значение. Для выбранного предприятия необходимо:

* написать, какие субъекты и факторы являются для него микросредой;
* какие факторы макросреды необходимо учитывать предприятию;
* в каждой группе факторов макросреды выбрать наиболее значимые.

 Задача 9. Для любого выбранного Вами предприятия, определите политические, экономические, социальные и технологические факторы, оказывающие влияние на его деятельность. Оцените степень влияния каждого из факторов по 5- балльной шкале. Попытайтесь спрогнозировать влияние этих факторов в будущем (будет усиливаться, оставаться неизменным, снижаться). Результаты внесите в таблицу.

Факторы и их влияние

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Группы факторов  | Факторы, влияющие на предприятие | Степень влияния (где 1-наим.степень, 5-максим.) | Прогноз влияния фактора в будущем |
| Политические  |  |  |  |
| Экономические  |  |  |  |
| Социальные  |  |  |  |
| Демографические |  |  |  |

# Тема 2. Критерии конкурентоспособности товаров и услуг

Задача 1. Оцените конкурентоспособность двух моделей любых смартфонов по сравнению с последним смартфоном компании Аpple. Характеристики устройств (технические и стоимостные) и вес каждого параметра выберите самостоятельно (не менее 10). Решение представьте в виде таблице.

Оценка конкурентоспособности смартфонов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры  | Коэфиц. значимости параметра с точки зрения потребителей, Ki | Характеристика |
| смартфон 1 | смартфон 2 | смартфон 3 |
| Технические . |  |  |  |  |
| Стоимостные |  |  |  |  |

Задача 2. В таблице представлены объемы товарного предложения некоторой продукции на рынке Нижегородской области.

Товарное предложение некоторой продукции на рынке Нижегородской области

|  |  |
| --- | --- |
| Производители | Объем товарного предложения, млн. руб |
| Производитель 1 | 3944 |
| Производитель 2 | 15502 |
| Производитель 3 | 2233 |
| Производитель 4 | 906 |
| Производитель 5 | 3766 |
| Оптовые продавцы аналогичных товаров иностранных производителей | 3062,1 |
| Отечественные продавцы аналогичных товаров иностранных производителей из других регионов | 6856 |

Определите доли предприятий и проведите оценку состояния конкурентной среды.

Задача 3. Предприятие специализируется на производстве садово-огородного инвентаря. В таблице представлены объем реализации продукции за два года, доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции.

Исходные данные для расчета конкурентоспособности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование продукции | Объем реализации, тыс. руб | Доля рынка 2018 г, % |
| 2017 г | 2018 г | Предприятие | Конкурент |
| Соковыжималка СВАСА-308 | 2900 | 2500 | 34 | 17 |
| Тележка двухколесная | 590 | 649 | 33 | 21 |
| Ящик овощной складной | 90 | 130 | 5 | 7 |
| Садово-огородный инвентарь в ассортименте | 280 | 448 | 15 | 10 |
| Газонокосилки малогабаритные | 1850 | 2405 | 11 | 9 |
| Запчасти к отечественны мотоблокам | 580 | 348 | 40 | 18 |
| Лестница-стремянка ЛС-3 | 980 | 686 | 16 | 16 |
| Опрыскиватели | 900 | 40 | 2 | 2 |

Определите:

* темпы роста рынка по каждому виду продукции;
* относительные доли рынка, занимаемые предприятием на рынке по каждому виду продукции;
* долю каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия за 2018 год. Постройте матрицу БКГ и сформируйте товарную стратегию для каждого вида продукции предприятия на основе анализа матрицы БКГ.

# Тема 3. Факторы конкурентоспособности товаров и услуг

Задача 1.Назовите, какие факторы макросреды из разряда демографических, экономических, природных; технологических, социо-культурных, политических и международных необходимо учитывать производителю:

а) спортивных велосипедов;

б) коллекционных кукол;

в) надувных лодок;

г) хлебобулочных изделий;

д) спичек.

В каждой группе факторов укажите 5-7 наиболее важных. Проранжируйте важность факторов макросреды для каждого из перечисленных производителей, сравните полученные результаты, попробуйте объяснить, почему для каждого предприятия результаты ранжирования могут быть разными.

**КЕЙС 1**

**Оценка роли качества образования в обеспечении конкурентоспособности страны на основе методики WEF**

Цель кейса: освоение методики оценки WEF, анализа взаимосвязи глобального индекса конкурентоспособности (GCI) и показателей, его определяющих, разработка программных предложений на основании проведенного анализа.

Характеристика динамики конкурентоспособности России, стран БРИК, США, Швейцарии, Швеции и Германии (2007-2018 гг.). В настоящее время современный мир переживает период глобализации, общество становится все более открытым, «миром без границ», со свободным перемещением капитала, информации, людей и проч. Вместе с тем одной из самых влиятельных концепций в глобальной экономике и политике является конкурентоспособность страны, поскольку она не только охватывает сугубо экономические показатели, но и оценивает экономические последствия важных неэкономических явлений. Распространенным способом определения конкурентоспособности является методика аналитической группы Всемирного экономического форума (WEF).

Основным средством обобщенной оценки конкурентоспособности стран, согласно методике WEF, является Индекс глобальной конкурентоспособности (GCI)

Ежегодный отчет Всемирного экономического форума содержит детальные описания страны и национальной экономики с подробными итогами по общей позиции в рейтинге и по наиболее выдающимся конкурентным преимуществам и недостаткам, которые были выявлены на основании анализа, используемого для расчета индекса для каждой из экономик. В отчет включен также подробный статистический раздел с таблицами рейтингов по различным индикаторам. Выдержка из отчета представлена в табл. 1.

Таблица 1 наглядно иллюстрирует динамику конкурентоспособности развитых (США, Швейцария, Швеция, Германия) и быстро развивающихся (Бразилия, Россия, Индия, Китай) стран.

Таблица 1

Глобальный индекс конкурентоспособности (GCI) в период с 2007 по 2018г.

|  |  |
| --- | --- |
| Страна | Глобальный индекс конкурентоспособности |
| 2007-2008 | 2010-2011 | 2017-2018[[1]](#footnote-1) |
| Россия | 58 | 4,19 | 63 | 4,24 | 43 | 4,64 |
| Бразилия | 72 | 3,99 | 58 | 4,28 | 81 | 4,14 |
| Индия | 48 | 4,33 | 51 | 4,33 | 39 | 4,59 |
| Китай | 34 | 4,57 | 27 | 4,84 | 28 | 5,0 |
| США | 1 | 5,67 | 4 | 5,43 | 3 | 5,85 |
| Швейцария | 2 | 5,62 | 1 | 5,63 | 1 | 5,86 |
| Швеция | 4 | 5,54 | 2 | 5,56 | 6 | 5,52 |
| Германия | 5 | 5,51 | 5 | 5,39 | 5 | 5,65 |

В период с 2007 по 2018 г. Швейцария и США дважды становились лидерами рейтинга. Среди основных причин высоких оценок Швейцарии можно выделить следующие: развитая инфраструктура, высокий уровень технологических инноваций в стране, защита прав интеллектуальной собственности, высокая культура ведения бизнеса, благоприятная институциональная среда, эффективные рынки, политика нейтралитета в отношении международных интеграционных организаций. Швейцарские компании расходуют значительные средства на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), а высокий уровень защиты интеллектуальной собственности приводит к высокому уровню технологических инноваций. Активность бизнеса опирается на качественные институты власти и регуляторную среду, которая, в свою очередь, характеризуется верховенством закона, эффективно работающей судебной системой, высоким уровнем прозрачности и отчетности общественных институтов.

Успехи США в первую очередь связаны с тем, что страна является мировым двигателем технологического развития, обладает высококачественной бизнес-средой и эффективными рынками. Эффективность национальных рынков, конкурентоспособность компаний, способность к технологическим инновациям, основанная на первоклассной системе университетов и исследовательских центров, высокая мобильность рабочей силы - все это способствует высокому уровню конкурентоспособности экономики США.

Швеция, как, впрочем, и другие страны Северной Европы, в последние годы продолжает удерживать самые высокие позиции в рейтинге. Страны Северной Европы имеют профицит бюджета и более низкую общественную задолженностью, чем остальные европейские страны. Разумная бюджетно-финансовая политика позволяет правительствам инвестировать средства в образование, здравоохранение, инфраструктуру и социальные службы.

Германия обладает высоким рейтингом в сфере защиты прав собственности и качестве судебной системы.

В 2010 г. среди стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай) Россия заняла последнее место, оказавшись позади Китая (27-е место), Индии (51-е) и Бразилии (58-е). В докладе подчеркивается, что Китай продолжает лидировать среди крупных развивающихся экономик.

Экономический кризис нанес удар по позициям России в рейтинге ВЭФ еще в 2009 г., когда страна опустилась с 51-го на 63-е место, потеряв сразу 12 позиций. Причиной этого называют «незначительное ухудшение макроэкономической стабильности, которое в некоторой мере было сбалансировано "улучшениями в других сферах, особенно сфере инфраструктуры, здравоохранения и образования, а также в технологическом уровне».

В то же время у экспертов вызывает опасения, что «конкурентоспособность страны страдает из-за неэффективной антимонопольной политики и серьезных ограничений в сфере торговли, включая внешнеэкономическую деятельность и жесткое регулирование иностранного участия». В связи с этим конкурентоспособность России в ключевой сфере - «эффективность рынка товаров и услуг» - продолжает ухудшаться. По этому показателю страна занимает 123-ю строчку из 139 возможных.

В числе наиболее серьезных негативных факторов эксперты особо отметили слабость государственных институтов (118-е место), низкий уровень стандартов корпоративного управления (119-е) и недостаточные гарантии защиты прав собственности (126-е место), причем за минувший год эти показатели ухудшились. Кроме того, Россия оказалась в числе аутсайдеров по таким критериям, как развитие финансового рынка (125-е место), устойчивость банков (129-е), инфляция (125-е), бремя государственного регулирования (128-е место). Любопытно, что в последние годы, несмотря на многочисленные декларации российских властей, государство лишь наращивает свою долю в экономике. Согласно подсчетам правительства России, в 2009 г. доля государства в российской экономике составила 45-50%, что в полтора раза больше среднемирового показателя.

В табл. 2 представлена динамика индикатора «Высшее образование и профессиональная подготовка» за 2007-2011 гг.

Таблица 2

Высшее образование и профессиональная подготовка согласно GCI

|  |  |
| --- | --- |
| Страна | Высшее образование и профессиональная подготовка |
| 2007-2008 | 2009-2010 | 2010-2011 |
| Россия | 45 | 51 | 50 |
| Бразилия | 64 | 58 | 58 |
| Индия | 55 | 66 | 85 |
| Китай | 78 | 61 | 60 |
| США | 5 | 7 | 9 |
| Швейцария | 7 | 6 | 4 |
| Швеция | 2 | 3 | 2 |
| Германия | 20 | 22 | 19 |

Несмотря на то что Россия занимает более высокие позиции в рейтинге GCI в разрезе индикатора «Высшее образование и профессиональная подготовка», страна все еще отстает от ведущих мировых держав, причем это отставание с каждым годом становится все более значительным.

Согласно Концепции модернизации российского образования, «роль образования на современном этапе развития России определяется задачами ее перехода к демократическому и правовому государству, к рыночной экономике, необходимостью преодоления опасности отставания страны от мировых тенденций экономического и общественного развития.

 Модернизация российского образования вызывает в обществе ожесточенные споры. Ниже приведены выдержки из статей, касающихся российского образования и обеспечения его качества.

Новые известия. По словам ректора МГУ Виктора Садовничего, сейчас оплата за обучение в некоторых вузах России «зашла далеко и становится иногда кричащей». Г-н Садовничий заметил, что во Франции и некоторых землях Германии стоимость обучения студентов сегодня не превышает 1 тыс. евро в год. А в том же МГУ совсем другой порядок цифр.

Профиль. Всероссийский интернет-опрос российских студентов-выпускников, проведенный порталом для молодых специалистов Career.ru, показал, что 44% недовольны качеством полученного образования.

Больше всего недовольных образованием студентов в региональных вузах (49%). Студенты Москвы и Санкт-Петербурга не могут определиться с оценкой качества полученного образования (каждый пятый затрудняется ответить, а количество довольных и недовольных примерно равное). Тем не менее московские студенты в целом оценивают качество своего образования ниже петербуржцев.

3,3 балла по пятибалльной шкале ставят студенты-выпускники качеству своего образования. Максимальную оценку в 4,1 балла дают образованию студенты, довольные его качеством, а неудовлетворительные 2,5 балла ставят образованию студенты, недовольные своим обучением.

 Среди главных претензий выпускников к качеству образования - плохо составленная программа (79%), плохое материально-техническое состояние (47%) и низкий уровень квалификации преподавателей (44%). 23% жалуются на угнетающую атмосферу.

ИА Regnum. «Наша наука всегда была интернациональна, международное сотрудничество спасало нас, когда многократно падали расходы на науку и образование. Мы никогда не были в отрыве от мировых знаний, но есть серьезные проблемы, которые за нас никто не решит», - заявил в Санкт-Петербурге, открывая в Научном центре РАН конференцию «Наука и образование в России: потенциал, проблемы, перспективы», академик РАН, председатель президиума Санкт-Петербургского центра РАН Жорес Алферов.

 «Мы пережили кризис падения образовательного уровня - с передовых позиций в мире, как указано в докладе ООН, скатились на 54-е место. Нас подкосил кризис чтения, восьмикратное за время “активных реформ” падение расходов на образование (данные Общественной палаты РФ) и статуса педагога, огромный кадровый голод, - перечислил беды российского просвещения член-корреспондент РАО, доктор философских наук, профессор, зам. председателя Комитета по образованию Госдумы РФ Олег Смолин. — Только за один год так называемого “переходного времени” покинули Родину 80 тыс. ученых, и этот массовый отъезд только в денежном выражении стоил стране 60 мрлд долл.».

Задания:

1. На основе изложенной информации оцените качество российского образования в рамках повышения конкурентоспособности страны.

2. Сформулируйте 7-10 показателей качества образования, значимых с Вашей точки зрения. Оцените ВУЗы Нижнего Новгорода по данным показателям и дайте оценку конкурентным позициям учебных заведений.

2. Разработайте рекомендации, связанные с повышением качества российского образования[[2]](#footnote-2).

# Тема 4. Техническое регулирование как фактор конкурентоспособности

**КЕЙС 2**

 **Государственное регулирование конкурентоспособности предприятий**

Цель кейса: освоение методов государственного регулирования предприятий.

Характеристика ситуации. В соответствии с письмом Федеральной таможенной службы от 28 мая 2012 г. № 23-20/26488 «О применении решения комиссии Таможенного союза» были разработаны разъяснения Правового управления ФТС России в части контроля за соблюдением ограничений по пользованию и распоряжению условно выпущенными товарами.

Условно выпущенные товары - это товары, помещенные под таможенную процедуру выпуска для внутреннего потребления, в отношении которых предоставлены льготы по уплате ввозных таможенных пошлин, налогов, сопряженные с ограничениями по пользованию и (или) распоряжению товарами. Следовательно, условно выпущенные товары могут использоваться только в целях, соответствующих условиям представления льгот (ст. 200 Таможенного кодекса Таможенного союза - далее ТК ТС).

На основании п. 4 Порядка применения освобождения от уплаты таможенных пошлин при ввозе отдельных категорий товаров на единую таможенную территорию Таможенного союза, утвержденного решением Комиссии Таможенного союза от 15 июля 2011 г. № 728 (далее — Порядок), вступившего в силу 18 августа 2011 г., товары, ввозимые из третьих стран в качестве вклада иностранного учредителя в уставный (складочный) капитал (фонд) в пределах сроков, установленных учредительными документами для формирования этого капитала (фонда), освобождаются от уплаты таможенных пошлин в порядке и на условиях, предусмотренных нормативными правовыми актами государства — члена Таможенного союза.

Нормативным правовым актом Российской Федерации, определяющим порядок и условия предоставления льгот по уплате таможенных платежей, является Постановление Правительства Российской Федерации от 23 июля 1996 г. № 883 «О льготах по уплате ввозной таможенной пошлины и налога на добавленную стоимость в отношении товаров, ввозимых иностранными инвесторами в качестве вклада в уставной (складочный) капитал предприятий с иностранными инвестициями» (Постановление № 883).

В соответствии с п. 1 Постановления № 883 товары, ввозимые на таможенную территорию Российской Федерации в качестве вклада иностранного учредителя в уставный (складочный) капитал, освобождаются от обложения таможенными пошлинами при условии, что они не являются подакцизными; относятся к основным производственным фондам; ввозятся в сроки, установленные учредительными документами для формирования уставного (складочного) капитала.

При этом согласно п. 2 Постановления № 883 в случае реализации указанных товаров причитающиеся к уплате на дату условного выпуска таможенные пошлины уплачиваются в соответствии с таможенным законодательством Российской Федерации. Иные случаи нецелевого использования условно выпущенных товаров Постановлением № 883 не были установлены.

Постановление № 883 применяется в части, не противоречащей ТК ТС и Порядку.

Абзацем 3 п. 4 Порядка с 18 августа 2011 г. введены условия (ограничения) целевого использования условно выпущенных товаров, ввозимых иностранными инвесторами в качестве вклада в уставный (складочный) капитал предприятий с иностранными инвестициями, к которым отнесены выход иностранного лица из состава учредителей (участников) организации, воспользовавшейся тарифной льготой в виде освобождения от уплаты таможенных пошлин, а также совершение этой организацией сделок, предусматривающих переход права собственности на товары, ввезенные с освобождением от таможенных пошлин, либо передача таких товаров во временное пользование. В случае несоблюдения таких ограничений в отношении указанных товаров обязательство по уплате таможенных пошлин подлежит исполнению в соответствии с таможенным законодательством Таможенного союза и Федеральным законом от 27 ноября 2010 г. № 311-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации».

Таким образом, если действия, нарушающие ограничения, установленные абз. 3 п. 4 Порядка, имели место после вступления в силу решения Комиссии Таможенного союза от 15 июля 2011 г. № 728 (в том числе в отношении товаров, условно выпущенных до 18 августа 2011 г.), таможенный контроль в отношении условно выпущенных товаров осуществляется с учетом требований, установленных абз. 3 п. 4 Порядка.

Решение Комиссии Таможенного союза от 15 июля 2011 г. № 728 не содержит переходных положений в отношении товаров, выпущенных условно и находящихся под таможенным контролем, в случаях выхода иностранного лица из состава учредителей (участников) организации или передачи таких товаров во временное пользование до вступления в силу указанного решения.

В связи с этим таможенный контроль в отношении таких товаров производится в части выполнения условий, установленных п. 2 Постановления № 883 без учета положений абз. 3 п. 4 Порядка.

Задание. Определите, к каким методам государственного регулирования относятся вышеперечисленные мероприятия[[3]](#footnote-3).

# Тема 5. Методы оценки качества и конкурентоспособности продукции

Задача 1. Используя результаты опроса потребителей относительно значимости для них факторов качества сметаны, потребительской оценки качества сметаны торговых марок «Вкусно» и «Коровка» по этим факторам, а также текущие цены на эту продукцию, оцените уровень конкурентоспособности сметаны торговой марки «Вкусно» относительно названного соперника. Основные и вариантные данные, так же шаблон таблицы решения представлены в таблицах – пустые ячейки шаблона необходимо заполнить.

Основные данные и шаблон таблицы решения для задачи

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор качества  | Весомость фактора, mi  | Связь фактора с КС (прямая/ обратная) | Значения факторов по товарам-конкурентам, по 5-балльной шкале | Оценка КС |
| «Вкусно» | «Коровка» | ni  | mini |
| Цена | 0,33 |  | 4,8 | 4,6 |  |  |
| Вкус  | 0,24 |  | 4,6 | 4,3 |  |  |
| Натуральность состава | 0,17 |  | 4,1 | 4,5 |  |  |
| Упаковка  | 0,15 |  | 3,8 | 3,6 |  |  |
| Объем фасовки  | 0,11 |  | 4,2 | 4,4 |  |  |
| Всего | 1,00 |  |  |  | QКАЧ = |

Задача 2. Оцените конкурентные преимущества офисной мебели, выпускаемой тремя предприятиями (выявите лидера). В таблице приведен перечень параметров изделий, оказывающих влияние на спрос, а также значимость (важность) каждого параметра для потребителей. Кроме того, в таблице приведена балльная оценка (по десятибалльной шкале) трех конкурирующих товаров по результатам экспертизы.

Исходные данные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Параметры товара | Важность параметра для потребителя | Оценка параметра в баллах |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Качество исходного материала | 0,20 | 8 | 9 | 6 |
| 2 | Качество материала покрытия | 0,07 | 7 | 8 | 5 |
| 3 | Качество фурнитуры | 0,12 | 10 | 5 | 6 |
| 4 | Дизайн | 0,23 | 10 | 8 | 7 |
| 5 | Качество отделки | 0,10 | 5 | 6 | 8 |
| 6 | Цвет | 0,06 | 10 | 10 | 5 |
| 7 | Наличие влагонепроницаемого слоя | 0,22 | 10 | 3 | - |
|  |  | 1,0 | 60 | 49 | 37 |

Задача 3. Оцените конкурентные преимущества легковых автомобилей по следующим характеристикам.

Исходные данные

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Марка автомобиля | Срок службы, лет | Мощность двигателя, кВТ | Максимальная скорость, км/час | Расход топлива, л/100 км | Цена производства, тыс. евро ед |
| Fiat | 5 | 55 | 170 | 6,7 | 22,2 |
| Ford | 11 | 44 | 153 | 6,4 | 19,1 |
| Lada | 8 | 48 | 152 | 7,3 | 13,2 |
| Mitsubishi | 10 | 55 | 163 | 6,9 | 18,7 |
| Opel | 13 | 44 | 155 | 7,1 | 17,3 |
| Коэф. весомости | 0,05 | 0,03 | 0,15 | 0,30 | 0,20 |

Задача 4. Оцените конкурентные преимущества станции техобслуживания. В таблице приведен перечень характеристик станции «Мир» и трех станций-конкурентов, а также значимость (весомость) каждого признака для клиентов. Экспертная оценка конкурентных преимуществ дана по десятибалльной шкале.

Исходные данные

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Конкурентные преимущества | Значимость признака | СТО «МИР» | Станции-конкуренты |
| 1 | 2 | 3 |
| Перечень услуг | 0,25 | 8 | 8 | 7 | 9 |
| Качество услуг | 0,30 | 8 | 9 | 9 | 8 |
| Цена услуг | 0,15 | 9 | 7 | 10 | 8 |
| Реклама | 0,10 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| Личные контакты | 0,12 | 6 | 7 | 7 | 6 |
| Сервис | 0,08 | 6 | 5 | 6 | 4 |
| Итого |  |  |  |  |  |

Задача 5. Определите вид конкуренции на основе данных о натуральном и стоимостном объеме продаж по предприятию ООО «Стройся» и его конкурентам на определенном сегменте рынка. Данный расчет можно производить в форме таблице.

Характеристика конкурентов на сегменте рынка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Объем продаж, тыс. тонн | Доля, % | Объем продаж, млн. руб | Доля, % |
| ООО Стройся | 24,69 |  | 4800,50 |  |
| Конкурент 1 | 15,00 |  | 2400,00 |  |
| Конкурент 2 | 30,00 |  | 5200,00 |  |
| Конкурент 3 | 10,50 |  | 1800,00 |  |
| Итого |  |  |  |  |
| Индекс рынка |  |  |
| Вид конкуренции |  |  |

Задача 5. На основании данных, представленных в таблице ниже, оценить конкурентоспособность выпускаемого предприятием холодильника. При этом рассчитать единичные, групповые показатели и интегральный показатель конкурентоспособности. Сделать выводы по результатам расчета.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Оцениваемый холодильник | STINOL (товар-конкурент) | Весомость параметра |
| Технические параметры |
| Общий объем, м3 | 315 | 325 | 0,15 |
| Полезный объем ХК, м3 | 190 | 202 | 0,25 |
| Полезный объем МК, м3 | 70 | 70 | 0,20 |
| Замораживающая способность, кг/сут. | 4,3 | 4,5 | 0,22 |
| Средний срок службы, лет | 16 | 15 | 0,10 |
| Температурный режим МК, С | -15 | -18 | 0,08 |
| Экономические параметры |
| Цена, тыс руб. | 35000 | 40000 | 06 |
| Расход энергии в сутки, кВт-ч | 1,4 | 1,45 | 0,4 |

**Тема 6. Конкурсы как инструменты установления конкурентоспособности продукции**

Задача 1. На базе анализа известных данных о рынке необходимо рассчитать и оценить: – потенциал и объем рынка; – потенциал и объем сбыта. Первые две величины относятся к рынку в целом и включают в себя объем продаж всех предприятий, работающих на рынке. Потенциал и объем сбыта относятся только к анализируемому предприятию. Численность населения города составляет 80 тыс. жителей. Естественный прирост 0,2 % в год. Через 2 года намечается пуск нового предприятия по производству электромоторов, что вызовет приток населения 2 тыс. человек.

Городской молочный завод производит и реализует питьевое молоко по цене 10 руб/кг., творог – 40 руб/кг и сыр – 90 руб/кг. Фермеры из окрестных деревень привозят на рынок молоко по цене 14 руб/кг и творог – 50 руб/кг. Средние нормы потребления молочных продуктов на одного жителя: молоко – 78 кг/год; творог –10,3 кг/год; сыры твердые – 6,9 кг/год.

Доля фермеров в объеме продаж составляет по молоку – 15 %, по творогу – 20 %. Молочный завод реально производит и продает в данном году: молока – 4200 т, творога – 200 т, сыра – 30 т. Определите потенциал и объем сбыта до и после пуска предприятия электромоторов, если молочный завод увеличит производство на 10 %, а доля фермеров снизится до 12 %. Цены, в среднем, возрастут на 5 %. Ниже приводятся данные по вариантам задачи.

Варианты задачи

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № варианта | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Число жителей, тыс. чел | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 |
| Прирост населения, % год | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,1 | 0,2 | 0,3 | 0,1 | 0,2 | 0,3 |
| Средний рост цен, % год | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 7 | 6 | 8 |
| Доля фермеров, % | 10 | 20 | 15 | 10 | 15 | 9 | 8 | 11 | 12 |

Остальные исходные данные приведены выше и одинаковы для всех вариантов.

Задание:

1. Оценить потенциал и объем рынка.

2. Оценить потенциал и объем сбыта для соответствующего варианта

Задача 2. Представьте, что фирма «Согреем всех» изготавливает бытовые обогреватели и имеет следующие месячные показатели деятельности: а) объем продаж – 200 шт.; б) отпускная цена – 300 руб.; в) выручка от продаж – 60 000 руб.; г) переменные затраты – 150 руб./шт.; д) постоянные затраты – 20 000 руб. Менеджеры фирмы недовольны объемом продаж и рассматривают целесообразность снижения цены на 10 % в целях активизации объема продаж.

Существует возможность сменить поставщика и приобрести сырье в расчете на единицу продукции на 10 руб. дешевле. Предполагается, что рост объемов продаж потребует приобретения дополнительного оборудования на сумму 20 000 руб. Определите: – необходимое изменение объема продаж, компенсирующее снижение цены на 10 %; – необходимое изменение объема продаж, компенсирующее одновременное снижение цены на 10 % и удешевление сырья на 10 руб. в расчете на каждый обогреватель – необходимое изменение объема продаж, компенсирующее одновременное снижение цены на 10 % и приобретение дополнительного оборудования на сумму 20 000 руб.; – необходимое изменение объема продаж, компенсирующее одновременное снижение цены на 10 %, удешевление сырья на 10 руб. в расчете на каждый обогреватель и приобретение дополнительного оборудования на сумму 20 000 руб.

Задача 3. Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом из них объем продаж в прошлом году составил 54 млн шт. при емкости рынка в данном сегменте 1 980 млн шт. Предполагается, что в следующем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 3 %, доля фирмы – на 5 %. Во втором сегменте доля фирмы составляет 4 %, объем продаж – 75 млн шт. Предполагается, что емкость рынка возрастает на 11 %, при этом доля фирмы в этом сегменте увеличивается до 8 %. В третьем сегменте емкость рынка составляет 45 млн шт., доля 38 фирмы – 0,12. Изменений емкости рынка не предвидится, объем продаж фирмы сократится на 1 млн шт. Определите объем продаж фирмы в настоящем году при вышеуказанных условиях.

**Тема 7. Обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг**

Задача 1. В условиях высокой конкуренции среди автомобилестроительных фирм для стимулирования продажи автомобилей многие автостроители предлагают скидки с цены машин. Американский филиал фирмы «Фольксваген» избрал другую тактику. Фирма объявила, что будет сама выплачивать ссуду на покупку в рассрочку и страхового взноса в течение 12 месяцев за тех, кто приобрел ее машину и потом потерял работу. Каждый, кто покупает или берет в долгосрочную аренду «Фольксваген», бесплатно получает такие гарантии на срок до трех лет со дня покупки. Однако эти гарантии не распространяются на уволенных за плохую работу или уволившихся по собственному желанию. Максимальная выплата по добавочным гарантиям - 500 долл. в месяц.

Задание:

1. Проанализируйте и оцените действия фирмы «Фольксваген» по продвижению продукции.

2. Что еще можно предложить для повышения спроса на автомобили в условиях высокой конкуренции со стороны других автомобилестроительных фирм?

3. Как снизить коммерческий риск при проведении мероприятий по продвижению продукции?

**КЕЙС 3**

**Экономическое обоснование управленческих решении по повышению качества флюорографов**

Цель кейса: освоение навыков принятия управленческих решений по повышению качества продукции на основе экономических расчетов.

Характеристика производственно-хозяйственной ситуации в ЗАО "Матрица", оценка конкурентоспособности продукции

Закрытое акционерное общество "Матрица" создано в 1995 г. В настоящее время компания является одним из крупнейших российских разработчиков и производителем медицинского диагностического оборудования высокого качества для рентгенологии и одной из немногих компаний, ведущих собственные научно-технические разработки и определяющих тенденции развития рентгенотехники.

Компания "Матрица" осуществляет проектирование, конструирование, производство и техническое обслуживание высокотехнологичного рентгенодиагностического оборудования.

Приоритетами организации являются развитие научной, лабораторной и производственной базы, постоянное улучшение качества выпускаемого оборудования, улучшение материальных и социальных условий труда сотрудников. Оборудование компании эксплуатируется во всех регионах России, в Европе, США, странах Ближнего Востока и Юго- Восточной Азии.

Миссия компании: "Медицинское оборудование и программные продукты – на благо России".

Используя самые современные технологии в разработке оборудования, организация стремится оснастить медучреждения высококачественной диагностической техникой, не уступающей по качеству лучшим зарубежным аналогам.

Для достижения этих целей руководство компании обязуется:

* проводить кадровую политику, направленную на обеспечение организации персоналом высокой квалификации;
* вовлекать каждого сотрудника в решение вопросов по обеспечению и улучшению качества;
* систематически повышать квалификацию работников, в том числе в области СМК;
* постоянно изучать интересы и совершенствовать методы работы с потребителями;
* развивать партнерские отношения с поставщиками;
* внедрять новые технологические и конструкторские решения в производство оборудования;
* проводить ориентированную на потребителя и пользователя ассортиментную политику.

Компания "Матрица" обладает эксклюзивными научными и производственными мощностями, которые обеспечивают высокую эффективность высокотехнологичного производства, соответствующего мировым требованиям качества.

В компании работает более 500 человек. Из них около 40% – рабочие различных специальностей и 30% – научно- технические работники (специалисты в области физики, механики, оптики, электроники и информационных технологий).

Компания "Матрица" одной из первых в России стала активно внедрять в практику цифровые технологии в разработке и производстве оборудования. В активе компании десятки оригинальных разработок, в том числе не имеющих аналогов за рубежом.

Компания предоставляет широкий спектр рентгеновского оборудования. Одним из самых распространенных и спрашиваемых приборов в РФ является флюорограф, при разработке которого использована ПЗС-матрица компании "Philips".

В середине 1999 г. предприятием был разработан проект цифровой камеры КФЦ "Матрица" для флюорографии на матрице форматом 2к × 2к с размером рабочего поля 390 × 390 мм и чувствительностью 1 мР (в плоскости экрана). В начале 2000 г. опытные образцы камеры прошли приемочные технические, медицинские и санитарно-гигиенические испытания.

Серийный выпуск цифровой камеры КФЦ "Матрица" начат в сентябре 2010 г.

Учитывая переход рентгенологии на цифровые технологии, компания разработала семейство цифровых камер КФЦ "Матрица", которые являются базовыми цифровыми приемниками рентгеновских изображений для цифровых рентгеновских аппаратов. Камеры используются в других разработанных предприятием цифровых рентгеновских системах, а также в цифровых комплексах ряда зарубежных фирм.

С тех пор до настоящего времени разработано и производится серийно десять модификаций камер, которые отличаются чувствительностью и разрешающей способностью. Различие модификаций обусловлено использованием различных экранов, объективов и типов ПЗС-матриц.

Камеры построены по технологии съемки изображения с рентгеновского экрана светосильным объективом на ПЗС- матрицу (современный твердотельный дискретный преобразователь светового изображения в цифровой сигнал).

Технология передачи изображения светосильной оптикой с рентгеновского экрана на передающую телевизионную трубку известна с 60-х годов прошлого века. Первая рентгено-телевизионная установка (РТС) для рентгеноскопии "Люмикон" (США) была построена по этому принципу. В дальнейшем по этой схеме были созданы РТС в Великобритании, СССР и других странах.

 Однако из-за низкой разрешающей способности и отсутствия в то время цифровых устройств запоминания изображений системы, построенные по этой схеме, не могли быть использованы в рентгенографии. Это стало возможным, когда появились цифровые запоминающие устройства и ПЗС-матрицы высокого разрешения (1к × 1к; 2к × 2к; 3к × Зк и 4к × 4к). Первая цифровая камера для рентгенографии, построенная по этому принципу, была разработана финской компанией "Оу IMIX Аb" в 1990-х гг. Позднее компании "Swiss Ray" (Швейцария), "Тгех Medical Corporation" (США) "Trophy Terex Group" (Франция) также использовали эту технологию в своих разработках.

На рынке существуют рентгеновские цифровые камеры на базе плоских панелей и ПЗС-матриц. Однако в настоящий момент цифровые камеры на ПЗС-матрицах обладают более высокими потребительскими характеристиками: долговечность и ремонтопригодность, более широкий диапазон условий эксплуатации (температура и механическая нагрузка), а также низкая стоимость. Принципы построения цифровых камер на ПЗС- матрицах позволяют внедрять новые технические и технологические решения без замены всего приемника, так как имеется возможность постоянного улучшения компонентов: экрана, оптики, ПЗС-матрицы и т.д.

Детекторы производства компании "Матрица" обеспечивают высокое диагностическое качество снимка. Это обусловлено высокой разрешающей способностью, отсутствием искажений, высокой контрастной чувствительностью приемника. Широкий динамический диапазон позволяет визуализировать ткани разной плотности на одном снимке.

Аппараты комплектуются высокочастотным питающим устройством нового поколения. Автоматизация рутинных действий и возможность одновременной работы лаборанта и врача значительно увеличивают пропускную способность аппарата.

Бескабинная конструкция штатива позволяет быстро позиционировать пациента, в том числе проводить исследования в положении сидя. Стационарная защита позволяет избежать лишних затрат времени лаборанта, а также гарантирует изоляцию от излучения областей, не подлежащих исследованию. Короткое время экспозиции в сочетании с высокой чувствительностью цифрового приемника позволяет проводить исследования при минимальной лучевой нагрузке.

Комплектация рентгеновских аппаратов позволяет оценить все преимущества цифрового формата.

В табл. 1 приведены в сравнении с другими производителями технические и экономические характеристики по цифровому флюорографу.

Характеристика отечественных флюорографов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | ФЦ-01 компании X | ФЦ-01 компании V | ФЦ-01 компании Z | ФЦ-01 компании Y | ФЦ-01компании"Матрица" |
| Разрешающая способность, П.Л./ММ | 1,2 | 1,5  | 1,2 | 2,2 | 1,4 |
| Контрастная чувствительность, % | 1,5 | 1,0 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| Доза в плоскости приемника | 0,6 мР | 0,3 мР | 0,1 мР | 0,6 мР | 1,0 мР |
| Производительность, ч. в час | 30 | 60 | 60 | 30 | 60 |
| Средний режим | 80 кВ | 100 кВ | 80 кВ | 80 кВ | 90 кВ |
| исследования | 25 мА | 2мАс | 15 мА | 25 мА | 8 мА |
| Защитная кабина | Нет | Нет | Да | Да | Нет |
| Стандарт dicom 3 | Нет | Нет | Да | Нет | Да |
| Кол-во АРМ | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Особенности | Отечественная линейка кремниевых фотодиодов | Необходимо в процессе исследования перемещать массу 30 кг | Отечественная линейка кремниевых фотодиодов | 30 зарубежных ПЗС-матриц, необходимость сшивки 30 фрагментов изображения | ПЗС-матрица фирмы Philips |
| Стоимость, у.е. | 70 000 | 100 000 | 110 000 | 70 000 | 100 000 |

К сильным сторонам компании, а также возможностям на рынке следует отнести:

* квалифицированный сервисный центр;
* собственные научные разработки и производственную площадку;
* наличие отдела перспективного развития, который возглавил опытный руководитель;
* улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание;
* возможность узкой специализации;
* увеличение рентабельности, контроль над затратами;
* создание нового бизнеса по аренде техники;
* внедрение CRM.

Вместе с тем существуют и проблемы, на которые следует особо обратить внимание, такие как:

* проблемы с качеством выпускаемых изделий;
* нехватка оборотных средств для закупок;
* в последний год высокая текучесть кадров (20% за последние полгода);
* изменение политики поставщиков;
* возрастающая зависимость от партнеров.

**Задание:**

1. Оценить конкурентоспособность флюорографов компании «Матрица», на основе представленных данных выделив 8-10 критериев и проведя их экспертную оценку.

2. На основе проведенных расчетов разработать управленческое решение по развитию бизнеса компании «Матрица»[[4]](#footnote-4).

# Список литературы

1. Моргунов, В.И. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями [Электронный ресурс] : Монография / В. И. Моргунов, Г. В. Ларионов. — М.: Издательско-торговая корпорация «Маркетинг», 2014. — 160 с.
2. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 343 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: [https://biblio-online.ru/bcode/434039](https://biblio-online.ru/bcode/434039?utm_campaign=rpd&utm_source=doc&utm_content=3066daac25da188ae72df73fa16342a7) (дата обращения: 30.08.2019).
3. Теория и методология управления конкурентоспос. бизнес-систем: Моногр. / С.А.Баронин, В.А.Андреев и др.; Под ред. С.А.Баронина - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2014-329с.
4. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 300 с.
5. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: Учебное пособие / Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 348 с.
6. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий региона на основе инновационно-маркетинговых технологий : коллективная монография / под ред. М.А. Меньшиковой, Г.Л. Бутко, П.А. Поротникова. — Москва : Научный консультант, 2016 — 230 с.
7. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2018. — 242 с.
8. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 447 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03257-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: [https://biblio-online.ru/bcode/431964](https://biblio-online.ru/bcode/431964?utm_campaign=rpd&utm_source=doc&utm_content=3066daac25da188ae72df73fa16342a7) (дата обращения: 30.08.2019).
9. Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России: Монография/Пармененков К. Н. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 80 с.
10. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 799 с.

Анна Александровна **Абросимова**

Елена Зуферовна **Климова**

**Управление конкурентоспособностью**

**Практикум**

Федеральное государственное автономное

образовательное учреждение высшего образования

«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.

1. Источник: <https://nonews.co/wp-content/uploads/2018/10/GCR2018.pdf> [↑](#footnote-ref-1)
2. Источник: Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 447 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03257-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 380 — URL: https://biblio-online.ru/bcode/431964/p.380 (дата обращения: 09.09.2019). [↑](#footnote-ref-2)
3. Источник: Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 447 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03257-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 380 — URL: https://biblio-online.ru/bcode/431964/p.380 (дата обращения: 09.09.2019). [↑](#footnote-ref-3)
4. Источник: Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 447 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03257-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 380 — URL: https://biblio-online.ru/bcode/431964/p.380 (дата обращения: 09.09.2019). [↑](#footnote-ref-4)