**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»**

**Кафедра экономики**



**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**«КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК»**

для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика

(профиль: Экономика и управление АПК)

образовательного уровня магистратура

Макеевка, 2024 г.

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНБАССКАЯ АГРАРНАЯ АКАДЕМИЯ»**

**Кафедра экономики**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ И СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**«КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК»**

для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика

(профиль: Экономика и управление АПК)

образовательного уровня магистратура

Макеевка, 2024 г.

УДК 339.1

**Удалых, О. А.** Методические рекомендации для проведения практических и семинарских занятий по учебной дисциплине «Конкурентоспособность фирм» для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика (профиль: Экономика и управление АПК) образовательного уровня магистратура / О. А. Удалых. – Макеевка: ДОНАГРА, 2024. – 31 с.

**Рецензенты:**

*Герасименко И.Н.*, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики

*Тарасенко Л.М..*, кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики

Методические рекомендации составлены с целью организации семинарских занятий студентов по учебной дисциплине «Конкурентоспособность фирм». Содержат введение, планы семинарских занятий, задания и ситуации для семинарских занятий, вопросы для промежуточной аттестации по дисциплине, список основной и дополнительной литературы, периодических изданий, Интернет-ресурсов необходимых для изучения дисциплины. Методические рекомендации помогут студентам более глубоко усвоить материал дисциплины на семинарских занятиях. Предназначены для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика (профиль: Экономика и управление АПК).

*Рассмотрено на заседании предметно-методической комиссии кафедры экономики*

*Протокол № 1 от “30” августа 2024 года*

*Утверждено на заседании кафедры экономики*

*Протокол № 1 от “30” августа 2024 года*

© ДОНАГРА, 2024

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Общие положения | 5 |
| 2. Содержание разделов дисциплины | 8 |
| 3. Планы семинарских занятий | 12 |
| 4. Методические рекомендации по выполнению индивидуальных работ |  |
| 5. Вопросы для подготовки к промежуточному контролю | 25 |
| Список рекомендованной литературы | 29 |

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

**Целью** учебной дисциплины «Конкурентоспособность фирм» является формирование знаний в сфере управления конкурентоспособностью предприятия.

В соответствии с поставленной целью дисциплина решает ***следующие задачи***:

* изучение основные теорий конкуренции, конкурентоспособности, конкурентных преимуществ;
* изучение методик оценки конкурентоспособности предприятия и продукции предприятия;
* развитие навыков владения методикой конкурентного анализа; выявления ключевые факторы успеха предприятий, источников конкурентных преимуществ;
* развитие умений обосновать конкурентную стратегию предприятия на конкретных отраслевых рынках или сегментах;
* развитие навыков диагностики проблем, оценки бизнес-ситуаций, умения принимать управленческие решения.

**Требования к результатам освоения учебной дисциплины**

В результате освоении содержания учебной дисциплины «Конкурентоспособность фирм» студент должен обладать следующими компетенциями:

***общепрофессиональными компетенциями (ОПК):***

способностью совершенствовать организационную структуру управления предприятием, учреждением, организацией, оптимизировать потоки информации (ОПК-5);

***профессиональными компетенциями (ПК):***

*аналитическая деятельность:*

способностью владеть методами аналитической работы, связанными с различными аспектами деятельности коммерческих и некоммерческих организаций различных организационно-правовых форм, органов государственной власти и местного самоуправления, внешнеэкономических объединений при министерствах, ассоциаций делового сотрудничества, региональных внешнеторговых объединений (ПК-1);

способностью собирать и анализировать исходные данные, характеризующие финансовую деятельность учреждений, организаций, предприятий различных организационно-правовых форм, включая органы государственной власти и местного самоуправления (ПК-4);

*проектно-экономическая деятельность:*

способностью на основе статистической, налоговой и финансовой отчетности осуществлять разработку бюджетов, стратегических, тактических и оперативных планов предприятий, учреждений, организаций, определять конкурентные формы регионального и международного бизнеса и прогнозировать конъюнктуру мировых рынков (ПК-10);

*организационно-управленческая деятельность:*

способностью руководить экономическими, внешнеэкономическими, учетными, маркетинговыми, финансовыми и другими службами предприятий, учреждений, организаций различных организационно-правовых форм, органов государственной власти и местного самоуправления, неправительственных и международных организаций, временными творческими коллективами для разработки новых проектных решений (ПК-17);

способностью использовать конкретные средства и инструменты для эффективного управления всеми видами ресурсов предприятия и формирования источников их финансирования (ПК-19);

*организационно-управленческая деятельность:*

способностью разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности (ПК-23);

*маркетинговая деятельность:*

способностью разрабатывать и применять эффективные маркетинговые методы ценообразования, установление цены в соответствии с результатами сегментации и позиционирования (ПК-27);

способностью формировать, внедрять и оценивать коммуникационную политику предприятия, в том числе рекламную деятельность, в том числе ATL BTL инструменты (ПК-28);

способностью изучать поведение потребителей и маркетинговые способы воздействия на него, выявлять требования потребителей к качественным и потребительским характеристикам товаров и услуг, формировать истинную лояльность целевых сегментов (ПК-29);

способностью формировать, оценивать, контролировать и совершенствовать систему организации и управления торгово-закупочной и сбытовой деятельностью предприятия на различных типах рынков (ПК-30);

готовностью к разработке и использованию стратегии социально-ответственного маркетинга и соблюдению стандартов социально-ориентированного поведения предприятия в условиях конкурентной среды на внутреннем и внешнем рынке товаров и услуг (ПК-31).

**Результаты обучения**

В результате изучения учебной дисциплины студент должен

**знать:**

основные теории конкуренции, конкурентоспособности, конкурентных преимуществ, базовые стратегии конкуренции;

теории управления конкурентными преимуществами предприятия;

стратегические подходы в управлении конкурентоспособностью предприятия;

**уметь:**

применять методики оценки конкурентоспособности продукции предприятия;

применять методики оценки конкурентоспособности предприятий;

выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ;

обосновать конкурентную стратегию предприятия на конкретных отраслевых рынках или сегментах;

принимать управленческие решения по повышению конкурентоспособности компаний;

разрабатывать систему управления конкурентоспособностью компании.

**владеть:**

методикой диагностики конкурентной среды предприятия;

методикой анализа деятельности конкурентов;

методикой построения конкурентной карты рынка;

методиками конкурентного анализа компаний в отраслях.

**2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ**

**РАЗДЕЛ 1**

**КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА: СУЩНОСТЬ И МЕХАНИЗМ ИССЛЕДОВАНИЯ**

**Тема 1. Теоретические основы конкурентных отношений**

Предмет и задачи дисциплины. Методология исследования конкурентоспособности предприятия. Источники проблематики.

Конкуренция: понятие и виды. Эволюция взглядов на конкуренцию. Конкуренция и предприятие. Конкуренция – образ жизни и движущая сила общества. Конкурентные отношения на современном этапе развития экономики. Стратегия конкуренции на основе прогнозирования действий предприятия. Сила конкуренции на разных формах конкурентного рынка.

**Тема 2. Конкурентоспособность: виды, факторы влияния, алгоритм оценки**

Виды конкурентоспособности в зависимости от уровня и объекта анализа. Факторы влияния на конкурентоспособность предприятия. Резервы повышения конкурентоспособности предприятия. Показатели эффективности производства в оценке уровня конкурентоспособности. Организационные мероприятия, которые повышают уровень конкурентоспособности предприятия.

**Тема 3. Теория конкурентных преимуществ фирм**

Понятие конкурентного преимущества. Модель пяти сил конкуренции в отрасли. Конкурентное преимущество и типичные стратегии. Источники конкурентного преимущества в соответствии с теорией М. Портера. Цепочка ценностей. Типичные причины новаций, которые дают конкурентное преимущество. Факторы содержания конкурентных преимуществ. Анализ детерминантов конкурентного преимущества страны. «Национальный ромб». Этапы жизненного цикла конкурентного преимущества.

**Тема 4*.* Методы анализа конкурентных преимуществ**

Научные подходы, принципы управления конкурентоспособностью разных объектов. Классификация и сущность основных методов управления.

Формирование конкурентного преимущества объектов на основе их эксклюзивной ценности. Типичные факторы конкурентных преимуществ разных объектов: персонал, товары, услуги, организация, отрасль, регион, страна.

Методика SWOT-анализа как реализация системного подхода к управлению конкурентными преимуществами предприятия.

**Тема 5. Конкурентный статус фирмы**

Понятие конкурентного статуса. Методика оценки уровня конкурентного статуса предприятия. Поддержка уровня конкурентного статуса, с помощью системы прогнозирования экономической конъюнктуры. Структурный анализ экономической деятельности. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегий фирмы.

**РАЗДЕЛ 2**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ**

**Тема 6. Анализ деятельности конкурентов и прогноз положения предприятия в отрасли**

Технология анализа рынка методом конкурентной диагностики. Определение географических границ рынка. Формирование списка конкурентов. Диагностика целей и намерений конкурентов. Анализ рыночной доли конкурентов. Анализ причин и условий возникновения конкурентных преимуществ. Сравнительный анализ товарного предложения. Сопоставление практики ценообразования и динамики цен. Анализ организации сбытовой сети и используемых средств стимулирования продаж. Построение конкурентной карты рынка и систематизация конкурентных преимуществ

**Тема 7. Обеспечение конкурентоспособности продукции**

Комплексный подход к повышению качества и конкурентоспособности продукции. Концепция качества продукции в системе внутрифирменного управления. Общая схема оценки конкурентоспособности товара.

Выбор номенклатуры параметров, используемых при оценке конкурентоспособности. Выбор базы сравнения для оценки конкурентоспособности. Пути повышения качества продукции в организационной структуре предприятия.

**Тема 8. Методические основы оценки конкурентоспособности разных объектов**

Требования и подобные данные для оценки конкурентоспособности. Особенности оценки конкурентоспособности персонала организации.

Системный анализ в методике оценки конкурентоспособности организации.

Общие подходы к оценке уровня конкурентоспособности отрасли, региона, государства. Стратегические направления повышения конкурентоспособности разных объектов.

Оценка конкурентоспособности торговой марки. Идентификация конкурентных преимуществ торговой марки. Оценка результатов формирования конкурентных преимуществ торговых марок. Разработка конкурентной карты рынка за результатами использования конкурентных преимуществ торговой марки

Использование интегральной модели оценки конкурентоспособности торговой марки.

**Тема 9. Содержание и структура системы обеспечения конкурентоспособности**

Структура системы обеспечения конкурентоспособности. Содержание внешней среды системы: макро- и микросреда организации, инфраструктура региона.

Содержание целевой подсистемы: проблемы повышения качества, развитию производства. Содержание управляемой подсистемы. Содержание управляющей подсистемы.

Организация принятия конкурентоспособных управленческих решений. Организация учета, контроля и стимулирования реализации управленческих решений.

**РАЗДЕЛ 3**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Тема 10. Стратегии конкуренции на мировом рынке. Глобальная конкуренция**

Факторы выхода на мировой рынок. Сравнение многонациональной и глобальной конкуренции: сферы применения, этапы выбора, специфика рынков. Виды международных стратегий.

Глобальная стратегия и конкурентное преимущество. Стратегические альянсы. Причины создания стратегических объединений. Достоинства и недостатки.

**Тема 11. Конкурентные стратегии в сфере крупного стандартного производства**

Типология конкурентных стратегий по сфере реализации стратегических альтернатив. База и границы крупного производства.

Сущность эффекта масштаба производства. Другие направления снижения себестоимости продукции. Стратегия борьбы с конкурентами. Эволюционный путь виолента.

**Тема 12. Конкурентные стратегии в сфере узкоспециализированного производства**

Условия организации и развития узкоспециализированного производства Факторы дифференциации товаров: качество, сервис, реклама, создание дифференцированного продукта.

Выгоды от дифференциации продукта: цены, новые слои клиентов, лояльность к торговой марке, защита конкурентов. Стратегия в отношении к конкурентам. Труднодоступность ниши для больших конкурентов.

Принцип конкурентного исключения. Рыночное лидерство небольших фирм. Эволюционный путь патиента: формирование ниши, проблемы зрелости, стационарное развитие, поглощение, изменение стратегии.

**Тема 13. Конкурентные стратегии в сфере радикальных инноваций**

Радикальные инновации – путь к свободному от конкурентов рынку. Историческая роль эксплерентов в НТП. Теория развития И.Шумпетера. Предприниматель и противодействие ему рынка. Новые комбинации. Шумпетеровский анализ и типы стратегий фирм. Прорывный и улучшающий НТП. Готовность к несению рисков. Преимущества малого коллектива. Многоплановость мотивации. Радикальный НТП как специализация эксплерентов. Проблема финансирования на разных этапах эволюции радикальных фирм. Технологические парки. Венчурный капитал как способ снижения рисков. Этапы эволюции фирм – ласточек.

**Тема 14. Конкурентные стратегии малого бизнеса**

Многочисленность коммутантов. Соединительная роль в экономике. Черты локальных потребностей: малый размер, разнообразность, изменчивость, многочисленность. Гибкость – как центральный элемент стратегии.

Стратегия борьбы с конкурентами. Разновидности малых фирм: традиционного типа, субпоставщики, последователи.

Неустойчивость коммутантов и необходимость изменения стратегии.

**Тема 15. Приведение маркетинговой стратегии предприятия в соответствие с сформированной ситуацией на рынке**

Стратегии лидеров отрасли: постоянного наступления, обороны и укрепления позиций. Стратегии в отношении фирм следующих за лидером.

Стратегии фирм на вторых ролях: вакантной ниши, специалиста, характерного имиджа.

Стратегии для слабого бизнеса. Стратегия возобновления для кризисных ситуаций. Этапы стратегии антикризисного управления: выбор миссии, анализ рыночных возможностей, инвестиционный процесс.

**Тема 16. Экономика как содружество конкурирующих компаний**

Конкуренция и структура современного рынка. Конкурентное содружество фирм. Взаимосвязь конкуренции и монополии. Содружество фирм и проблема стабильности экономики. Конкуренция и проблема качества рынка.

Конкуренция и НТП. Этапы НТП и их роль в изменении разных конкурентных стратегий. Виды нововведений и их сравнительное значение в рыночной экономике. Особенная роль малых инноваций и их перенесения.

Конкурентоспособность содружества фирм и международная конкурентоспособность наций. ТНК как фирмы, которые сдерживаются смешанной стратегии. Позитивные и негативные влияния ТНК на национальную экономику.

**3. ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

***Семинарское занятие №1.*** Методология анализа конкурентных преимуществ

*Вопросы к обсуждению:*

1. Научные подходы, принципы управления конкурентоспособностью различных объектов
2. Классификация и сущность основных методов управления конкурентными преимуществами
3. Методы анализа конкурентных преимуществ (SWOT; GAP, LOTS, PIMS, Мак-Кинси и др.).
4. Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе их эксклюзивной ценности
5. Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену

***Темы докладов и рефератов***

1. Качественные методы анализа конкурентных преимуществ.

2. Количественные методы анализа конкурентных преимуществ.

***Тестовые задания***

*1. Первый этап эволюции управления конкурентоспособности характеризуется:*

а) внедрением адаптивных систем управления

б) глобализацией конкуренции

в) неценовыми методами конкуренции

г) ценовыми методами конкуренции

*2. Конкурентоспособность предприятия отражает:*

а) доходность собственного капитала

б) динамику объема товарооборота

в) производительность использования всех ресурсов

г) производительность использования трудовых ресурсов

*3. Конкурентные преимущества предприятия возникают за счет:*

а) снижение расходов и дифференцировки товаров

б) повышение фондовооруженности труда

в) оснащение предприятия новым оборудованием

г) повышение квалификации руководства предприятия

*4. Особенности факторов производства - определяющий фактор конкурентоспособности страны:*

а) на стадии инвестиций

б) на стадии нововведений

в) на стадии богатства

г) в начальной стадии формирования конкурентоспособности страны

*5. Макроэкономический подход к конкурентоспособности стран основывается на:*

а) решающем влиянии государственного регулирования

б) идеологической основе

в) стоимости факторов производства, спросе

г) согласовании действий государства и социальных групп

***Практические задания.***

***Задание 1.*** Определите с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана степень концентрации на рынке плазменных телевизоров Нижнекамска, если в его торговых центрах за минувший год такие объёмы сбыта:

Марка телевизора Объём сбыта, тыс. шт.

1. SΛMSUNG 48,0

2. LG 42,1

3. Panasonic 35,5

4. DΛEWOO 25,8

5. THOMSON 10,2

6. OLYMOUS 7,0

7. Витязь 1,7

Другие марки 1,5

***Задание 2.*** По данным, приведённым в таблице, определите рыночную долю компаний, реализующих бытовые вентиляторы на рынке Нижегородской области. Рассчитайте уровень концентрации компаний-производителей с помощью индекса Херфиндаля- Хиршмана.

Марка вентилятора Объём сбыта, тыс. шт.

1. Elenberg 39,5

2. DēLonghi 30,5

3. Whirlpool 30,0

4. Веко 13,6

5. Cameron 11,4

6. Technic 5,0

7. Ветерок 2,7

8. Сатурн 2,0

***Задание 3.*** Оценка привлекательности рынка по модели пяти сил конкуренции Портера

Ателье, занимающаяся пошивом женской одежды рассматривает возможность открытия салона свадебных и вечерних платьев. В данный момент на рынке три компании торгуют готовыми платьями: «Сеньорита», «Невеста», «Весна». Но нет ателье, специализирующегося на пошиве свадебных платьев. Оцените привлекательность данного рынка, используя модель М. Портера.

Чтобы сделать вывод о привлекательности рынка с точки зрения уровня конкуренции определяют основные факторы, определяющие конкуренцию (таблица), оценивают их вес и силу методом экспертных оценок и рассчитывают степень влияния каждой из сил конкуренции.

Таблица – Факторы конкуренции на рынке отрасли

| № | Факторы конкуренции | Вес | Сила | Оценка влияния |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1. Ситуация в отрасли |  |  | 0,27 |
| 1.1 | Зрелость отрасли | 0,22 |  | 0,44 |
| 1.2 | Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке | 0,25 |  | 0,50 |
| 1.3 | Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке | 0,15 |  | 0,45 |
| 1.4 | Изменение платежеспособного спроса | 0,11 |  | 0,11 |
| 1.5 | Сила брендов фирм на рынке | 0,13 |  | 0,13 |
| 1.6 | Стратегия конкурирующих фирм (поведение) | 0,08 |  | 0,08 |
| 1.7 | Привлекательность рынка данного продукта | 0,06 |  | 0,18 |
|  | 2. Влияние потенциальных конкурентов |  |  | 0,38 |
| 2.1 | Капитальные издержки входа в отрасль | 0,5 |  |  |
| 2.2 | Верность потребителей существующим брендам и расходы на переманивание потребителей | 0,2 |  | 0,2 |
| 2.3 | Экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов | 0,1 |  | 0,1 |
| 2.4 | Доступность каналов поставки и распределения | 0,15 |  | 0,15 |
| 2.5 | Сопротивление, оказываемое существующими фирмами | 0,05 |  | 0,1 |
|  | 3. Влияние поставщиков |  |  | 0,24 |
| 3.1 | Уникальность и дефицит поставляемого ресурса | 0,35 |  | 0,35 |
| 3.2 | Расходы по переходу на другой ресурс | 0,2 |  | 0,2 |
| 3.3 | Число отраслей, имеющих потребность в этом ресурсе | 0,15 |  | 0,15 |
| 3.4 | Количество и размер фирм - поставщиков ресурса | 0,3 |  | 0,3 |
|  | 4. Влияние покупателей |  |  | 0,53 |
| 4.1 | Количество покупателей и объем их покупок | 0,6 |  | 1,2 |
| 4.2 | Значимость товара для покупателя | 0,25 |  | 0,25 |
| 4.3 | Дифференциация торговых предложений на рынке | 0,15 |  | 0,15 |
|  | 5.Влияние товаров-заменителей |  |  | 0,33 |
| 5.1 | Степень соответствия цены и характеристики товаров- заменителей и основных товаров | 0,4 |  | 0,4 |
| 5.2 | Готовность покупателя перейти на товар-заменитель | 0,3 |  | 0,3 |
| 5.3 | Расходы по переманиванию потребителей | 0,3 |  | 0,3 |

Вес фактора оценивается в долях от 0 до 1 в рамках каждой группы факторов. Присутствие факторов оценивается по 3-х балльной шкале: 1 балл – не проявляется; 2 балла – слабо проявляется; 3 балла – четко проявляется. Оценка степени влияния каждой из пяти сил конкуренции рассчитывается как средневзвешенная.

По результатам оценки для данного примера можно сделать следующие выводы. Покупатели имеют более значительную рыночную силу, чем продавец, что может повлечь снижение маржи прибыли продавца. Поставщики организации имеют менее значительную рыночную силу, не смогут воспользоваться ей и продавать свою продукцию по более высокой цене. Существующие заменители товаров могут, но незначительно, ограничить размер цены, которую может назначить организация, и тем самым ограничить размер ее прибыли. Существующая интенсивная конкуренция в отрасли может заставить участников вступить в ценовые, исследовательские и рекламные войны, результатом которых, скорее всего, будет снижение прибыли. И, наконец, возможное появление новых участников, которые приносят с собой дополнительные ресурсы и стремятся отобрать часть рыночной доли у прежних участников, может усилить соперничество и уменьшить прибыли.

***Задание 4.*** Компании «Русские бани» принадлежит несколько бань и саун в городе. Данный рынок характеризуется высокой интенсивностью конкуренции. Основными конкурентами компании являются бани и сауны «Европа», «Лукоморье», «Парофф», «С лёгким паром». Количество конкурентов растёт. Оцените привлекательность данного рынка, используя модель М. Портера.

***Задание 5.*** Парикмахерский салон «Аленький цветочек» только год работает на рынке. Салон работает исключительно на профессиональной косметике. Конкурентами компании являются парикмахерские «Анастасия», «Ваш стиль», «Каприз», «Шедевр». Какова привлекательность рынка по модели М. Портера?

***Литература:  2, 3, 5, 9, 10***

**Семинарское занятие №2.** Конкурентный статус фирмы

*Вопросы к обсуждению:*

1. Понятие конкурентного статуса фирмы
2. Оценка уровня конкурентного статуса фирмы

***Темы докладов и рефератов***

1. Проблемы идентификации конкурентного статуса фирмы.

2. Возможности повышения конкурентного статуса предприятия в современных условиях.

***Тестовые задания***

*1. Какая последовательность этапов реализации процесса управления конкурентоспособностью правильная:*

а) формирование методов управления; осуществление управленческого влияния с помощью руководства; реализация функций управления; формализация методов менеджмента в управленческих решениях

б) реализация функций управления; формирование методов управления; формализация методов менеджмента в управленческих решениях; осуществления управленческого влияния с помощью руководства

в) осуществление управленческого воздействия с помощью руководства; формализация методов менеджмента в управленческих решениях; реализация функций управления; формирование методов управления

г) формализация методов менеджмента в управленческих решениях; формирование методов управления; осуществления управленческого влияния с помощью руководства; реализация функций управления

*2. К общим функциям управления относятся:*

а) координация

б) мотивация

в) планирование

г) организация

д) все вышеперечисленное

*3. Экономические методы менеджмента включают:*

а) технологические документы

б) экономические стимулы и экономические планы

в) социальные планы

г) верного ответа нет

*4. Общими решениями считают те, которые:*

а) принимаются на низшем уровне управления

б) вызваны новой ситуацией для определенного подразделения

в) касаются предприятия в целом

г) обосновываются объективными аналитическими процессами

*5. К основным административно-хозяйственным уровням управления конкурентоспособностью относят:*

а) уровень конкретного работника

б) уровень группы работников

в) уровень предприятия и государственный уровень

г) верного ответа нет

***Практическое задание.***

***Задание 1.*** В таблице представлены данные о долях компаний на региональном рынке. Определите индекс концентрации и сделайте вывод о мере конкуренции на рассматриваемом рынке.

Розничный магазин Доля

1. Лореаль 0,23

2. Иль де Боте 0,17

3. ОлГуд 0,14

4. Иф Роше 0,11

5. Парижанка 0,09

6. Сеньюрита 0,08

7. Бьюти 0,08

8. Рив Гош 0,04

9. Рубль Бум 0,03

10. Сифора 0,03

*Пример решения*

Рынок считается неконцентрированным при значениях индекса для трех фирм ниже 45 %, умеренно концентрированным при СRk = 45-70 % и высококонцентрированным при СRk >70 %.

Трехдольный СRk = 0,23 + 0,17 + 0,14 = 0,54

Четырехдольный СRk = 0,23 + 0,17 + 0,14 +0,13 = 0,65

Вывод: региональный рынок розничной продажи косметики и парфюмерии умеренно концентрированный, то есть между компаниями средний уровень конкуренции.

***Задание 2.*** В таблице представлены данные о долях, занимаемых торговыми марками минеральной воды на региональном рынке. Определите индекс концентрации.

Торговая марка Доля рынка

Волжанка 55%

Нарзан 10%

Боржоми 8%

Аqua Minerale 7%

BonAqua 7%

Святой Источник 4%

Perrie 2%

Aqua Line 2%

Water Blue 2%

Прочие 3%

***Задание 3.*** В таблице перечислены компании, предлагающие услуги установки пластиковых окон, и годовой объём оказанных ими услуг на рынке города N. Рассчитайте рыночную долю каждой компании в стоимостном выражении и определите индекс концентрации.

Компания Объем оказанных услуг, млн руб.

1. КВЕ-стиль 32,3

2. TROCAL 35,9

3. SALAMANDER 41,1

4. Градопластика 25,5

5. MasterOKон 22,3

6. РИОМ 12,0

7. Стройинвест 16,2

8. Алтек-плюс 14,3

9. Оника 19,9

10. METROPOLIS 17,3

11. Мегамастер 8,3

12. Окна-СОК 5,5

ИТОГО

***Задание 4.*** На рынке сельскохозяйственной техники региона конкурируют четыре крупных компании поставщика. Рыночные доли трёх из них соответственно 0,3; 0,2; 0,1. Найти рыночную долю четвёртой компании и коэффициент вариации рыночных долей.

***Задание 5.*** В городе конкурируют между собой четыре бесплатные газеты:

«Мозаика», «Сити», «Вестник», «Народная». Доля первого издания на рынке рекламных объявлений – 54%, доля второго – 31%, доля третьего – 7%. Найти рыночную долю четвёртой компании и коэффициент вариации рыночных долей.

***Задание 6.*** В городе работают шесть крупных компаний по продаже книг. В «Книгомире» среднемесячные объёмы продаж составляют 18 000 книг, в «Литере» – 12 000 книг, в «Книжкином доме» – 5 000 книг, в «Парте» – 4500 книг, в «Книги от А до Я» – 4000 книг, в «Центральном доме книги» – 3500 книг. Найти рыночную долю каждой компании и степень конкуренции между ними.

***Задание 7.*** На рынке области конкурируют восемь птицефабрик. Сравните показатели их деятельности по производству мяса и полученным доходам. Определите рыночные доли данных компаний в натуральном и стоимостном выражении. Рассчитайте индексы концентрации, исходя из полученных результатов. Какой вывод можно сделать из сравнения индексов?

Компания Объём производства, тонн Объём прибыли, млн руб.

1. Птицепром 7,8 24,3

2. Коломна 9,1 26,0

3. Никитенское 5,6 12,5

4. Русский бройлер 5,8 12,3

5. Заря 5,2 12,0

6. Андреево 4,3 10,1

7. Белая птица 1,0 2,5

8. ИП Волков 0,95 2,1

ИТОГО

***Задание 8.*** Рассмотрите данные о продажах на региональном рынке грузоперевозок. Рассчитайте индекс концентрации, исходя из объёмов сбыта компаний в натуральном и в стоимостном выражении. Сравните полученные результаты.

Компания Объём перевозок, тонн Объём прибыли, млн руб.

1. Транс-сервис 864,2 45,6

2. КАМАЗ- автотранс 764,1 35,6

3. Автоперевозки 332,8 21,1

4. Грузовозофф 224,8 19,7

5. Груз-сервис 281,7 22,3

6. Атлант 85,3 4,1

7. ИП Савинов 82,3 3,8

8. Старт 17,2 2,1

ИТОГО

***Литература:  1, 4, 6, 7, 8***

**Семинарское занятие №3.** Анализ деятельности конкурентов и прогноз положения предприятия в отрасли

*Вопросы к обсуждению:*

1. Технология анализа рынка методом конкурентной диагностики
2. Анализ рыночной доли конкурентов
3. Анализ причин и условий возникновения конкурентных преимуществ. Сравнительный анализ товарного предложения
4. Сопоставление практики ценообразования и динамики цен
5. Анализ организации сбытовой сети и используемых средств стимулирования продаж
6. Построение конкурентной карты рынка и систематизация конкурентных преимуществ

***Темы докладов и рефератов***

1. Качественные методы прогнозирования конкурентоспособности.

2. Количественные методы прогнозирования конкурентоспособности.

3. Роль прогнозирования в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

***Тестовые задания***

*1. Уровень и особенности конкуренции на рынке лучше отражает:*

а) индекс Линда

б) коэффициент концентрации

в) индекс Герфиндаля-Гиршмана

*2. Слияние компании допускается, если индекс Герфиндаля-Гиршмана составляет:*

а) 10000

б) 100

в) 1000

г) нет правильного ответа

*3. Конкурентный процесс это:*

а) направленное, закономерное изменение конкурентных объектов

б) изменение состояния элементов конкурентной системы и ее подсистем

в) переход от менее конкурентно усовершенствованного к более совершенному

г) способность постоянно поддерживать, воспроизводить систему конкурентных отношений

*4. Оценивая конкурентоспособность на мезоуровне, изучают конкурентоспособность:*

а) регионов

б) отраслей

в) предприятий

г) товаров

*5. Предприятия достигают конкурентных преимуществ, главным образом, за счет:*

а) дифференциации продукции, услуг и снижения затрат

б) увеличения размера используемого капитала

в) максимизации прибыли

г) минимизации затрат на маркетинг

***Практические задания.***

***Задание 1***. На региональном рынке присутствует продукция 6 молочных компаний. Среди них торговая марка «Родные просторы» занимает 43 % местного рынка, «Домик в деревне» – 29 %, «Доярушка» – 15 %. Определите коэффициент относительной концентрации.

*Пример решения:*

Доля крупнейших предприятий рынка в общей сумме предприятий составляет 4 / 7 = 0,57. Доля продукции этих предприятий в общем объеме выпускаемой продукции составляет 0,35+ 0,30 + 0,14 + 0,08 = 0,87. Тогда индекс концентрации K = 0,57 : 0,87= 0,66. Это значение свидетельствует о значительной степени концентрации рынка.

***Задание 2.*** Каков коэффициент относительной концентрации на рынке мебели N-ской области, если на нём представлена продукция 12 компаний, а лидеры имеют следующие доли: «Мебель-Стиль» занимает 25 % местного рынка, «Мебель Черноземья» – 15 %, «Добрый стиль» – 11 %, «Фабрика комфорта» – 8 %.

***Задание 3.*** В городе S услуги по установке бронированных дверей для домов, квартир, офисов предлагают 22 компании. Наибольшие рыночные доли имеют «Умные ворота» – 12,3 %, «Евро-стиль» – 12,2 %, «Олимп» – 11 %, «Элитмастер» – 10,3 %, «Броня» – 10,1 %. Рассчитайте коэффициент относительной концентрации на рынке.

***Задание 4.*** В России работают 77 крупных нефтедобывающих компаний. Лидеры отечественного рынка занимают на нём следующие доли: «Роснефть» – 9 % «ТНК-ВР» – 8,8 %, «Лукойл» – 8,6 %, «Сургутнефтегаз» – 8,3 %, «Татнефть» – 6,9%, «Газпром нефть» – 6,8 %, «РуссНефть» – 6,2 %. Каков коэффициент относительной концентрации на данном рынке?

***Задание 5.*** На территории работают 18 компаний, производящие вертолёты гражданского и военного назначения. Наибольшие рыночные доли занимают следующие компании: Московский вертолетный завод им. М. Л. Миля – 23 %, казанское научно- производственное объединение «Вертолеты-Ми» – 18 %, ЗАО «Московский авиационно-ремонтный завод РОСТО» – 7 %, канадская компания «Simpex International» – 12,8 %, ОАО «НПО Взлёт» – 12,5 %, НИИ машиностроения (г. Москва) – 10 %. Определить коэффициент относительной концентрации на рынке вертолётостроения.

***Литература:  1, 2, 3, 10***

**Семинарское занятие №4.** Методические основы оценки конкурентоспособности разных объектов

*Вопросы к обсуждению:*

1. Принципы оценки конкурентоспособности
2. Особенности оценки конкурентоспособности персонала
3. Оценка конкурентоспособности товара на основе определения полезного эффекта
4. Оценка конкурентоспособности организации в рамках системного анализа
5. Конкурентный потенциал торговой марки и методы его оценки
6. Общие подходы к оценке конкурентоспособности отрасли, региона, государства

***Темы докладов и рефератов***

1. Типы объектов оценки конкурентоспособности.

2. Методики оценки конкурентоспособности разных объектов.

***Тестовые задания***

*1. К классическим теориям конкурентоспособности относятся теории:*

а) Рикардо

б) М. Портера

в) Е.Хекшеру и Б.Олина

г) А. Смита

д) Леонтьева

*2. Факторную теорию конкурентоспособности предложил:*

а) Д. Рикардо, А. Смит

б) М. Портер

в) Е.Хекшер, Б.Олина

г) М.Познер

*3. Парадокс Леонтьева опровергал:*

а) теорему Т. Рыбчинского

б) теорию жизненного цикла

в) факторную теорию

г) «теорию ромба».

*4. Согласно модели технологического разрыва страна приобретает конкурентные преимущества вследствие:*

а) наличия избыточных факторов производства

б) более низких издержек, которые обусловливаются новой технологией

в) повышение квалификации рабочей силы

г) переливание капитала в интенсивные отрасли

*5. Ключевую роль отдельных предприятий в достижении конкурентоспособности страны выделил:*

а) С.Линдер

б) Р.Вернон

в) М.Познер

г) Г.Хамел

***Практическое задание.***

***Задание 1.*** Правильное позиционирование включает следующие составляющие: определение целевого рынка; определение бизнеса компании, отрасли или товарной категории, в которой она ведёт борьбу; заявление о точках отличий и ключевых выгодах. Сформулируйте позиционирование для брокерской конторы «Успех».

*Пример решения:*

1. Целевой рынок – игроки фондового рынка.

2. Определение бизнеса – услуги по работе с ценными бумагами на фондовом рынке.

3. Точка отличий – наименьшая стоимость услуги на рынке.

4. Формулировка позиционирования компании – «Успех» является брокерской конторой, с помощью которой вы приобретаете и продаёте акции с наименьшими затратами.

*Вариант 1*

Сформулируйте позиции следующих производственных предприятий:

1. Завод «Железобетонные изделия»

2. Обувная фабрика «Скороход»

3. Завод «Светотехника»

4. ООО «Такелаж-ПЛЮС»

*Вариант 2*

Сформулируйте позиции следующих организаций, работающих на рынке услуг общественного питания :

1. Кафе «Capriccio»

2. Пиццерия «Сицилия»

3. Суши-бар «Восточный экспресс»

4. Ресторан «Старый город»

*Вариант 3*

Сформулируйте позиции следующих сельскохозяйственных предприятий:

1. Фермерское хозяйство «Федоров»

2. Агрофирма «Дворянская»

3. ЗАО «Агроснаб»

4. ООО «БиоКом»

*Вариант 4*

Сформулируйте позиции следующих общественных организаций, предоставляющих социальные услуги :

1. Российский Красный крест

2. Союз садоводов России

3. Региональная общественная организация «Знание»

4. Азербайджанская общественная организация «Низами»

***Литература:  3, 5, 6, 9***

**4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ РАБОТ**

**Исследование предпочтений потребителей**

*ЗАДАНИЕ:*

1) Подготовить опрос потребителей анализируемого товара. Для этого выделить 7-10 основных его характеристик, которые могут быть значимы для потребителя и определят его отношение к товару. Примеры параметров оценки приведены в таблице 5.2. Важность каждой характеристики для потребителя оценивается по шкале из трёх оценок: «необходимо» - 2 «желательно» - 1, «безразлично» - 0. Составить опросный лист на основе примера, представленного в таблице.

2) Опросить не менее 20 респондентов, заполнив опросные листы. Составить отчёт, охарактеризовав респондентов по классическим критериям и по специфике покупательского поведения. Указать в отчёте, какие характеристики рассмотренного товара более значимы для потребителей в целом и для разных групп респондентов, участвовавших в опросе.

3) Сформулировать рекомендации в отношении рыночной политики производителя данного товара.

Таблица – Опросный лист

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики товара | Значимость характеристики для потребителя (2 – «необходимо»; 1 – «желательно», 0 – «безразлично») |
| 1. Точность хода |  |
| 2. Наличие календаря |  |
| 3. Оформление циферблата |  |
| 4. Водонепроницаемость |  |
| 5. Пыленепроницаемость |  |
| 6. Противоударность |  |
| 7. Автоматический подзавод |  |
| *Сведения о респонденте:* Пол: М Ж Возраст: 15-20 лет 21-35 лет 36-50 лет 51-60 лет старше 60 лет Образование: основное общее среднее профессиональное высшее и неоконченное высшее Семейное положение: в браке не в браке Стиль покупки: покупка данного товара впервые повторная покупка регулярные покупки Цель покупки: личное использование подарок |  |

*Вариант 1*

Составьте анкету, целью которой является оценка востребованности такой услуги как мойка автомобилей в текущем году. Следует спрогнозировать ёмкость данного рынка, описать основных потребителей данной услуги, основные факторы, влияющие на покупку данной услуги.

*Вариант 2*

Составьте анкету, целью которой является оценка целесообразности построения аквапарка в определённом городе. Следует спрогнозировать ёмкость данного рынка, описать профиль основных покупателей, выделить основные требования потребителей к данной услуге.

*Вариант 3*

Составьте анкету, целью которой является оценка спроса на кухонные комбайны в текущем году. Следует спрогнозировать ёмкость данного рынка, структуру (предпочитаемые потребителями модели), основные факторы, влияющие на покупку данного товара.

*Вариант 4*

Составьте анкету для оценки спроса на мужские деловые костюмы в текущем году. Следует спрогнозировать ёмкость данного рынка, структуру (предпочитаемые потребителями модели), основные факторы, влияющие на покупку данного товара.

*Вариант 5*

Составьте анкету для оценки спроса на подгузники в текущем году. Следует спрогнозировать ёмкость данного рынка, структуру, основные факторы, влияющие на покупку данного товара.

**Критерии оценки (в баллах):**

- 90-100 баллов выставляется студенту, если поставленные цели достигнуты в полном объеме;

- 75-89 баллов выставляется студенту, если поставленные цели в целом достигнуты;

- 60-74 баллов выставляется студенту, если поставленные цели достигнуты частично;

- 0-59 баллов выставляется студенту, если поставленные цели не достигнуты.

**5. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРОМЕЖУТОЧНОМУ КОНТРОЛЮ**

1. Теоретические основы конкурентных отношений
2. Конкуренция: понятие и виды
3. Элементы механизма конкурентной борьбы
4. Конкурентные отношения на современном этапе развития экономики
5. Стратегия конкуренции на основе прогнозирования действий предприятия
6. Конкурентоспособность: виды, факторы влияния, алгоритм оценки
7. Виды конкурентоспособности в зависимости от объекта и уровня анализа
8. Факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы
9. Организационные меры, повышающие уровень конкурентоспособности предприятия
10. Теория конкурентных преимуществ фирмы
11. Виды конкурентных преимуществ
12. Пути создания и удержания конкурентных преимуществ
13. Среда, формирующая конкурентные преимущества
14. Конкурентное преимущество и типовые стратегии
15. Источники конкурентного преимущества
16. Факторы удержания конкурентных преимуществ
17. Методология анализа конкурентных преимуществ
18. Принципы управления конкурентоспособностью различных объектов
19. Классификация и сущность основных методов управления конкурентными преимуществами
20. Методы анализа конкурентных преимуществ
21. Конкурентный статус фирмы
22. Понятие конкурентного статуса фирмы
23. Оценка уровня конкурентного статуса фирмы
24. Анализ деятельности конкурентов и прогноз положения предприятия в отрасли
25. Технология анализа рынка методом конкурентной диагностики
26. Анализ рыночной доли конкурентов
27. Анализ причин и условий возникновения конкурентных преимуществ.
28. Построение конкурентной карты рынка и систематизация конкурентных преимуществ
29. Обеспечение конкурентоспособности продукции
30. Оценка уровня конкурентоспособности продукции: показатели, этапы и методика анализа
31. Принципы оценки конкурентоспособности
32. Особенности оценки конкурентоспособности персонала
33. Оценка конкурентоспособности товара на основе определения полезного эффекта
34. Оценка конкурентоспособности организации в рамках системного анализа
35. Конкурентный потенциал торговой марки и методы его оценки
36. Общие подходы к оценке конкурентоспособности отрасли, региона, государства
37. Содержание и структура системы обеспечения конкурентоспособности
38. Структура системы обеспечения конкурентоспособности
39. Содержание внешней среды системы: макро- и микросреда организации, инфраструктура региона
40. Стратегии конкуренции на мировом рынке. Глобальная конкуренция
41. Глобальная стратегия и конкурентное преимущество
42. Конкурентные стратегии в сфере крупного стандартного производства
43. Конкурентные стратегии в сфере узкоспециализированного производства
44. Конкурентные стратегии в сфере радикальных инноваций
45. Конкурентные стратегии малого бизнеса

**СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**Основная:**

1. Берг, Д.Б. Системный анализ конкурентных стратегий: учебное пособие / Д.Б. Берг, С.Н. Лапшина. – Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2014. – 56 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cloud.mail.ru/public/A8DG/KFpFfztnY
2. Должанский, И. З. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие. – Изд. 2-е перераб. и доп. / И.З. Должанский, Т.О. Загорная. – СПД Куприянов В.С., 2010. – 362 с.
3. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/GrUK/kWwjnonRr>

**Дополнительная:**

1. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие / И. М. Лифиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. – 460 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/8cy3/fuyiss9Wi>
2. Сіваченко, І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: кредитно-модульний курс : навч. посіб. / за ред. І.Ю Сіваченка, Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової. – 3-тє вид. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.
3. Туктарова, Ф. К. Сравнительный тактический анализ экономического развития организаций : монография. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2008. – 195 с. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/HD2v/8ydLuUhzf>
4. Управление потенциалом предприятия : учеб. пособие. – 2-е изд. перераб. и доп. / И.З. Должанский, Т.О. Загорная, О.А. Удалых, И.Н. Герасименко, В.Н. Ращупкина. – Макеевский эконом.-гуманит. ин-т. – Донецк : СПД Куприянов, 2010. – 352 с.
5. Управление экономическим потенциалом организации : учеб. пособие / А. П. Романов, Г. Г. Серебренников, В. М. Безуглая, О. В. Кириллина, М. К. Чарикова. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 88 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/7Ehx/6nmNcoWZP>
6. Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова. – Харків : ВД « ІНЖЕК», 2010. – 320 с.
7. Чайникова, Л. Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. Гос. техн. Ун-та, 2007. – 192 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cloud.mail.ru/public/Lb1y/iottMpgsU>

**Периодические издания:**

1. Экономический журнал высшей школы экономики – рецензируемый научный журнал – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/mag/economics/archive.html>
2. Вопросы экономики и управления – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/th/5/archive/>
3. Российское предпринимательство – Индексируется РИНЦ, Google Scholar – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bgscience.ru/journals/rp/archive/>
4. Креативная экономика – Индексируется РИНЦ, Google Scholar, Ulrich’s – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bgscience.ru/journals/ce/archive/>

Ольга Алексеевна Удалых

Конкурентоспособность фирм

Методические рекомендации

для проведения практических и семинарских занятий

по учебной дисциплине «Конкурентоспособность фирм»

для студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика

(профиль: Экономика предприятий и организаций)

образовательного уровня магистратура

Редакция в авторском исполнении

Компьютерная верстка: О.А. Удалых

86157, ДНР, г.Макеевка, ул. Островского, 16

ГОУ ВПО «Донбасская аграрная академия»