

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания и задания
для выполнения ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ по дисциплине
«УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ»
для студентов специальности
«Экономика и управление на предприятии»

Брест 2023

УДК 339.137 : 005.3 (075.8)

Методические указания и задания разработаны в соответствии с учебным планом подготовки студентов по специальности «Экономика и управление на предприятии». Содержат основные вопросы управления и повышения конкурентоспособности предприятий и производимой ими продукции, задания для выполнения практических работ по дисциплине, а также основные понятия курса.

Составитель: И. М. Гарчук, заведующий кафедрой менеджмента, к. э. н., доцент

Рецензенты: И. М. Граник, директор ИПКиП БрГТУ, к. э. н., доцент;
Н. Н. Мишков, директор филиала ООО «Эрнис»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Содержание учебного материала	4
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ	6
Практическая работа № 1 Теоретические основы управления конкурентоспособностью	6
Практическая работа № 2 Конкуренция как условие формирования конкурентоспособности предприятия	11
Практическая работа № 3 Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.....	14
Практическая работа № 4 Управление конкурентными преимуществами	16
Практическая работа № 5 Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия	18
Практическая работа № 6 Механизм управления конкурентоспособностью предприятия	21
Практическая работа № 7 Конкурентоспособность товаров предприятия и методы ее оценки	26
Практическая работа № 8 Оценка конкурентоспособности предприятия.....	29
Практическая работа № 9 Система обеспечения повышения уровня конкурентоспособности предприятия и товаров.....	30
Практическая работа № 10 Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия и его товаров.....	32
ЛИТЕРАТУРА	34

ВВЕДЕНИЕ

Управление конкурентоспособностью – экономическая дисциплина, в которой изучаются современные методы и технологии управления конкурентоспособностью предприятий и производимой ими продукции, а также направления повышения конкурентоспособности.

Целью преподавания дисциплины является формирование знаний и навыков в области теории и практики конкурентоспособности как перспективного направления развития систем в условиях высокой степени изменчивости среды, способствование воспитанию будущих специалистов в области менеджмента нового управленческого мышления, необходимого для успешной работы в отечественном бизнесе.

Достижение поставленной цели обеспечивается решением следующих задач:

- изучение теоретических основ конкурентоспособности предприятий;
- освоение сущности и методов оценки конкурентоспособности страны, регионов, отраслей, предприятий, товаров;
- изучение методов измерения процессов управления конкурентоспособностью предприятия;
- освоение форм и методов обеспечения и стимулирования процессов повышения конкурентоспособности предприятий.

Теоретические знания и практические навыки по дисциплине «Управление конкурентоспособностью» необходимы для успешного изучения курсов «Маркетинг и ценообразование», «Менеджмент», «Управление организацией», «Коммерческая деятельность», предусмотренных учебными планами специальности.

Специалист должен:

СК-18. Формировать и сохранять конкурентные преимущества на уровне организации, отрасли, территории.

Студент должен знать:

- основные теории конкуренции, конкурентоспособности, конкурентных преимуществ, базовые стратегии конкуренции;
- системы управления качеством и конкурентоспособностью;
- методику анализа конкурентоспособности продукции и предприятия;
- факторы конкурентоспособности продукции и предприятия;
- методы измерения процессов управления конкурентоспособностью;
- источники конкурентного преимущества предприятия;
- технологические, организационно-управленческие, экономические методы обеспечения конкурентоспособности предприятия;

уметь:

- применять методики оценки конкурентоспособности предприятий на отечественном и международных рынках;
- выявлять ключевые факторы успеха в отрасли и источники конкурентных преимуществ;
- принимать управленческие решения по повышению конкурентоспособности предприятий;
- разрабатывать систему управления конкурентоспособностью.

Содержание учебного материала

1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью.

Конкуренция и конкурентоспособность. Конкурентоспособность: сопряженные категории, уровни анализа, показатели. Конкурентоспособность на различных уровнях: микро-, мезо-, макроконкурентоспособность. Конкурентоспособность как объект управления.

2. Конкуренция как условие формирования конкурентоспособности предприятия.

Теоретические основы конкуренции: понятие, классификация, факторы. Уровни проявления конкуренции. Сила конкуренции при различных формах конкурентного рынка. Классификация рынков. Характеристика совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии, монополии. Методы определения силы конкуренции в отрасли.

3. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.

Понятие и сущность процесса управления конкурентоспособностью. Развитие теоретических основ системы управления предприятием. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью. Показатели системы управления конкурентоспособностью предприятия.

4. Управление конкурентными преимуществами.

Сущность и соотношение понятий «рыночные факторы успеха», «ключевые компетенции», «конкурентные преимущества». Свойства конкурентных преимуществ предприятия. Сферы формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятия. Виды и источники формирования конкурентных преимуществ предприятия.

5. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Понятие и сущность стратегии. Система конкурентных стратегий предприятия. Стратегии приобретения конкурентного преимущества (общие стратегии конкуренции) предприятия. Стратегии конкурентного поведения предприятия.

6. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия.

Алгоритм управления конкурентоспособностью предприятия. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия. Подходы к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятия. Диагностика и мониторинг системы управления конкурентоспособностью предприятия.

7. Конкурентоспособность товаров предприятия и методы ее оценки.

Сущность конкурентоспособности товара: факторы и критерии. Показатели качества. Цена потребления товара. Основные подходы к оценке конкурентоспособности товара с точки зрения потребителя и производителя. Классификация методов оценки конкурентоспособности товара.

8. Оценка конкурентоспособности предприятия.

Текущее состояние отрасли и перспективы ее развития. Оценка конкурентной позиции предприятия на рынке. Экономическая сущность конкурентоспособности предприятия. Внешние и внутренние факторы конкурентоспособности предприятия. Методы оценки конкурентоспособности предприятия. Анализ возможностей предприятия.

9. Система обеспечения повышения уровня конкурентоспособности предприятия и товаров.

Система управления предприятием, ориентированного на конкурентоспособность. Разработка и реализация стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Оценка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Правовое, организационно-методическое, информационное и ресурсное обеспечение разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

10. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия и его товаров.

Управление повышением уровня конкурентоспособности предприятия и товаров на микроуровне. Регулирование конкурентоспособности предприятий и товаров на мезоуровне. Макроэкономическое государственное регулирование конкурентоспособности предприятий и товаров.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Практическая работа № 1

Теоретические основы управления конкурентоспособностью

Конкурентоспособность рассматривается как свойство продукции. Ее количественной характеристикой являются различные показатели конкурентоспособности продукции.

Для расчета конкурентоспособности продукции используются следующие показатели:

1) показатель, отражающий процентное отношение величины какого-либо параметра, характеризующего качество товара, к величине того же параметра товара-аналога, выпускаемого конкурентом

$$q = \frac{P}{P^o}, \quad (1)$$

где q – единичный параметрический показатель;

P – величина параметра исследуемого товара;

P^o – величина параметра товара конкурента или условного образца, соответствующая потребности покупателя;

2) групповой или сводный показатель, объединяющий единичные показатели и характеризующий уровень конкурентоспособности по всем параметрам, интересующим потребителя, рассчитывается по формуле

$$I = \sum_{i=1}^n q_i a_i, \quad (2)$$

где I – групповой показатель конкурентоспособности;

q_i – единичный параметрический показатель по i -му параметру;

a_i – вес i -го параметра;

n – число параметров, подлежащих рассмотрению.

Таким образом, показатель конкурентоспособности товара можно вычислить по формуле

$$I = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{P_i^o} a_i, \quad (3)$$

где P_i – значение i -го параметра исследуемого товара;

P_i^o – значение i -го параметра, принятого за базовый (т. е. образец для сравнения);

P_i / P_i^o – относительный показатель качества продукта по i -му показателю;

a_i – коэффициент значимости (вес) i -го показателя (определяется экспертным путем);

n – число параметров, интересующих потребителя.

Показатель конкурентоспособности исследуемого изделия по отношению к аналогичному товару конкурента-лидера, взятому за образец, определяется по формуле

$$K = \frac{I_1}{I_2}, \quad (4)$$

где K – показатель конкурентоспособности исследуемого продукта по отношению к образцу;

I_1, I_2 – групповые показатели качества исследуемого товара и образца соответственно;

Если $K < 1$, анализируемый товар уступает образцу по конкурентоспособности;

если $K > 1$, то он превосходит образец.

При одинаковой конкурентоспособности исследуемого товара и товара конкурента-лидера $K = 1$.

Задача № 1

Используя изложенные выше методы, определить конкурентоспособность товара, выпускаемого компанией «Престиж» на белорусский рынок.

Компания «Престиж» производит женскую одежду широкого ассортимента для покупательниц разных возрастных групп. В таблице 1 представлены различные сегменты рынка, определенные по возрастному критерию, и предлагаемые для них модели товара артикула BS.

Таблица 1 – Предложение моделей BS в разбивке по сегментам

Сегмент	Возрастная группа	Предлагаемые модели	Основные конкуренты
Сегмент 1	15–24	036, 045, 887, 898, 899, 921	«Элиз»
Сегмент 2	25–39	087, 094, 098, 115, 142	«Элиз», «Ника»
Сегмент 3	40–54	108, 630, 694, 759, 858	«Ника»
Сегмент 4	55 и старше	082, 102, 123, 462, 748	«Элиз»

В ходе опросов покупательниц, проводившихся в магазинах и торговых центрах Бреста, были выявлены следующие наиболее важные характеристики продукта, оцениваемые по пятибалльной шкале:

1. Внешнее оформление изделия (дизайн).
2. Комфортность.
3. Применяемые материалы.
4. Посадка модели.
5. Качество пошива.
6. Цветовая гамма.
7. Престижность.
8. Упаковка.
9. Товарная марка.
10. Стоимость изделия.
11. Каналы сбыта.

Исходные данные о численном значении характеристик идеального продукта и их весовом значении, а также значения параметров моделей для конкретного сегмента потребителей, полученные экспертным путем, представлены в задании в виде таблице 2.

На основе исходных данных, представленных в таблице 2, требуется:

1. Построить оценочные профили для каждой модели, совокупного продукта и идеального продукта и сравнить их.

2. Построить многоугольники конкурентоспособности для предлагаемого на конкретные сегменты совокупного товарного ассортимента и идеального продукта; провести их сравнительный анализ.

3. Рассчитать коэффициент конкурентоспособности для указанных в задании моделей товара и заполнить таблицу 3.

Таблица 2 – Исходные данные

Параметры продукта	Вес параметра	Характеристика идеального продукта	Значение параметров моделей для конкретного сегмента потребителей						Среднее значение по параметру
n	a _i	P _i ^o	P _i						$\frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n}$
Комфорт									
Посадка									
Состав материалов									
Качество									
Цветовая гамма									
Дизайн									
Престижность									
Упаковка									
Товарная марка									
Цена									
Каналы сбыта									

Таблица 3 – Расчет коэффициента конкурентоспособности товара

Модель						
Групповой показатель, I ₁						
Групповой показатель образца, I ₂						
Коэффициент конкурентоспособности, K						

4. Провести анализ конкурентоспособности товарного ассортимента компании для конкретного рыночного сегмента на основе целевых значений характеристик товаров, указанных в задании, построенных студентом оценочных профилей, многоугольников и коэффициентов конкурентоспособности товара.

Вариант 1. Определить конкурентоспособность товаров, представленных для сегмента 1.

Основные модели, предлагаемые на данных сегментах и количественные значения их характеристик, полученные экспертным путем, представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Количественные значения характеристик моделей товара

Параметры продукта	Вес	Характеристика идеального продукта	036	045	887	898	899	921	Среднее значение по параметру
n	a _i	P ^o	P _i						$\sum_{i=1}^n P_i / n$
Комфорт	10	5	4	4	3	4	4	4	
Посадка	9	4	3	4	3	3	4	4	
Состав материалов	6	3	1	2	2	2	2	3	
Качество пошива	7	3	4	4	4	4	4	4	
Цветовая гамма	5	3	2	2	2	2	1	1	
Дизайн	11	5	2	2	2	2	2	3	
Престижность	1	2	1	1	1	1	1	1	
Упаковка	4	2	3	1	1	1	1	1	
Товарная марка	2	2	1	1	1	1	1	1	
Цена	8	3	3	3	5	3	3	3	
Каналы сбыта	3	3	4	4	4	4	4	4	

Таблица 1.2 – Расчет коэффициента конкурентоспособности товара

Модель	036	045	887	898	899	921
Групповой показатель, I ₁						
Групповой показатель образца, I ₂						
Коэффициент конкурентоспособности, K						

Вариант 2. Определить конкурентоспособность товаров, представленных для сегмента 2.

Основные модели, предлагаемые на данных сегментах и количественные значения их характеристик, полученные экспертным путем, представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Количественные значения характеристик моделей товара

Параметры продукта	Вес	Характеристика идеального продукта	087	094	098	115	142	Среднее значение по параметру
n	a _i	P ^o	P _i					$\sum P_i / n$
Комфорт	11	5	4	4	4	4	4	
Посадка	10	4	4	4	4	4	5	
Состав материалов	9	4	2	2	2	2	4	
Качество пошива	5	3	4	4	4	4	4	
Цветовая гамма	6	3	1	1	1	1	1	
Дизайн	8	4	2	2	3	2	2	
Престижность	1	2	1	1	1	1	1	
Упаковка	4	2	1	1	1	1	2	
Товарная марка	2	2	1	1	1	2	1	
Цена	7	4	3	3	5	3	1	
Каналы сбыта	3	3	4	4	4	4	4	

Таблица 2.2 – Расчет коэффициента конкурентоспособности товара

Модель	087	094	098	115	142
Групповой технический показатель, I_1					
Групповой показатель образца, I_2					
Коэффициент конкурентоспособности, K					

Вариант 3. Определить конкурентоспособность товаров, представленных для сегмента 3.

Основные модели, предлагаемые на данных сегментах и количественные значения их характеристик, полученные экспертным путем, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Количественные значения характеристик моделей товара

Параметры продукта	Вес	Характеристика идеального продукта	108	630	694	759	858	Среднее значение по параметру
n	a_i	P_i^o	P_i					$\frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n}$
Комфорт	11	5	4	4	4	4	4	
Посадка	10	5	4	4	4	4	4	
Состав материалов	8	4	3	2	4	4	2	
Качество пошива	5	2	4	4	4	4	4	
Цветовая гамма	6	4	1	1	1	1	1	
Дизайн	7	5	4	1	1	2	2	
Престижность	1	3	1	1	1	1	1	
Упаковка	4	2	1	1	1	1	1	
Товарная марка	2	2	1	1	1	1	1	
Цена	9	4	3	3	4	1	5	
Каналы сбыта	3	3	4	4	4	4	4	

Таблица 3.2 – Расчет коэффициента конкурентоспособности товара

Модель	108	630	694	759	858
Групповой технический показатель, I_1					
Групповой показатель образца, I_2					
Коэффициент конкурентоспособности, K					

Вариант 4. Определить конкурентоспособность товаров, представленных для сегмента 4.

Основные модели, предлагаемые на данных сегментах и количественные значения их характеристик, полученные экспертным путем, представлены в таблице 4.

Таблица 4.1 – Количественные значения характеристик моделей товара

Параметры продукта	Вес	Характеристика идеального продукта	082	102	123	462	748	Среднее значение по параметру
n	a _i	P _i ^o	P _i					$\frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n}$
Комфорт	8	4	4	4	4	4	4	
Посадка	7	4	4	3	4	4	3	
Состав материалов	11	5	4	2	4	4	2	
Качество пошива	6	4	4	4	4	4	4	
Цветовая гамма	5	3	1	1	1	1	1	
Дизайн	9	5	1	2	1	1	1	
Престижность	3	3	1	1	1	1	1	
Упаковка	4	3	1	1	1	1	1	
Товарная марка	1	3	1	1	1	1	1	
Цена	10	5	3	5	2	1	5	
Каналы сбыта	2	4	4	4	4	4	4	

Таблица 4.2 – Расчет коэффициента конкурентоспособности товара

Модель	082	102	123	462	748
Групповой технический показатель, I ₁					
Групповой показатель образца, I ₂					
Коэффициент конкурентоспособности, K					

Практическая работа № 2

Конкуренция как условие формирования конкурентоспособности предприятия

Рыночная структура измеряется количеством фирм и объемом их продаж, а также соотношением между количеством потребителей и производителей. В мировой практике различают четыре классических варианта такого рода рыночных ситуаций, получивших в экономической науке общее название «рыночная конкуренция»: «совершенная конкуренция», «монопольная конкуренция», «монополия», «олигополия».

Условиями существования свободной конкуренции являются следующие:

1. Большое количество продавцов (сотни) и покупателей (тысячи). У каждого продавца – небольшая доля рынка (2 % или менее). Так что ни один продавец своими действиями или бездействием не может оказать заметного влияния на рыночную цену, и она устанавливается в ходе свободного торга продавцов и покупателей. Цена товара на рынке свободной конкуренции, испытывая значительные конъюнктурные колебания, в среднесрочной перспективе стремится к уровню предельных издержек лучших производителей.

2. Однородность товара. Отсутствие товарных марок. Качество товара соответствует общему стандарту. Потребитель способен самостоятельно определить его. Потребителю безразлично, у кого из производителей (продавцов) приобрести этот товар.

3. Нет дискриминации продавцов или покупателей. Законодательные ограничения минимальны и одинаковы для всех участников рынка. Нет торговых привилегий.

4. Барьеры для входа на рынок совершенной конкуренции практически отсутствуют. Каждый производитель может свободно появиться на таком рынке.

5. Факторы производства абсолютно мобильны. Можно быстро увеличить производство любого товара, на который предъявлен платежеспособный спрос, и так же быстро свернуть или перепрофилировать производство.

6. Все участники рынка равно информированы (или не информированы) о ситуации на рынке и вокруг него. Нет эксклюзивных источников информации.

7. Рынок является источником средств существования для продавцов (торговцев), и они не могут произвольно покинуть его без существенных потерь.

Несовершенная конкуренция

Условиями существования монополистической конкуренции являются следующие:

1. Большое число производителей товаров в каждой отрасли.

2. Товар дифференцирован по рыночным сегментам. Торговые марки защищены патентами, лицензиями, зарегистрированными товарными знаками. Монополистическая конкуренция – конкуренция торговых марок, брендов.

3. Относительная легкость проникновения в данную отрасль.

4. Велика роль неценовой конкуренции и рекламы.

5. Основная сфера деятельности монополистической конкуренции – это розничная торговля.

Свойства олигополии

Доминирование на рынке небольшого количества продавцов-олигополистов.

Очень высокие барьеры для вступления в отрасль

Чтобы выжить в долгосрочном периоде, фирме-олигополисту не обязательно производить дифференцированную продукцию.

Решение каждой фирмы влияет на ситуацию на рынке и одновременно зависит от решений других фирм: принимая решение, фирма-олигополист учитывает возможную реакцию других участников рынка. По этой причине на олигополистическом рынке весьма велика возможность сговора.

В качестве количественного описания этой формы может быть использовано следующее соотношение – доля четырех фирм-лидеров должна быть больше 40 %.

Поскольку на рынке присутствует небольшое количество фирм, продавцам необходимо разрабатывать стратегии развития для своей фирмы, чтобы их не вытеснили с рынка конкуренты. Поскольку фирм на рынке немного, компании внимательно следят за действиями конкурентов, в том числе за их ценовой политикой, с кем они сотрудничают.

Организационно-экономические формы концентрации

Картель – форма объединения, гласное или негласное соглашение группы близких по профилю предприятий об объемах продажи, ценах и рынках сбыта.

Синдикат – форма объединения предприятий, выпускающих однородную продукцию, организует коллективный сбыт через единую торговую сеть.

Трест – форма объединения, в которой участники теряют свою производственную и финансовую самостоятельность.

Консорциум – временное объединение предприятий на основе общего соглашения для осуществления какого-либо проекта.

Конгломерат – объединение разнопрофильных фирм. Обычно сохраняется высокая степень самостоятельности и децентрализация управления.

Холдинг – головная компания, контролирующая деятельность других компаний, может не заниматься производственной деятельностью.

Концерн – объединение предприятий, связанное общностью интересов.

В подавляющем большинстве стран мира процессы объединения предприятий контролируются антитрастовым законодательством.

Монополия – организация (ситуация на рынке, на котором действует такая организация-монополист), действующая в условиях отсутствия значимых конкурентов (выпускающая товар(ы) и/или оказывающая услуги, не имеющие близких заменителей). Первые в истории монополии создавались сверху санкциями государства, когда одной фирме давалось привилегированное право торговли тем или иным товаром.

Виды монополий

Естественная монополия – предприятия, объединенные единой сбытовой организацией, состояние товарного рынка, при котором удовлетворение спроса на этом рынке эффективнее в отсутствие конкуренции в силу технологических особенностей производства (в связи с существенным понижением издержек производства на единицу товара по мере увеличения объема производства), а товары, производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами, в связи с чем спрос на данном товарном рынке на товары, производимые субъектами естественных монополий, в меньшей степени зависит от изменения цены на этот товар, чем спрос на другие виды товаров.

Государственная монополия – монополия, созданная в соответствии с законодательством, определяющим товарные границы монопольного рынка, субъекта монополии (монополиста), формы контроля и регулирования его деятельности, а также компетенцию контролирующего органа.

Чистая монополия – ситуация, когда на рынке присутствует только один поставщик данного вида товаров и услуг.

Индекс Херфиндаля – Хиршмана (Herfindahl-Hirschman index) используется для оценки степени монополизации отрасли, вычисляется как сумма квадратов долей продаж каждой фирмы в отрасли:

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2 ,$$

где S_1, S_2 – выраженные в процентах доли продаж фирм в отрасли, определяемые как отношение объема продаж фирмы к объему всех продаж отрасли.

В случае чистой монополии, когда отрасль состоит из одной фирмы, индекс Херфиндаля-Хиршмана будет равен 10 000.

Для двух фирм с равными долями $H = 50^2 + 50^2 = 5000$,

для 100 фирм с долей в 1% $H = 100$.

Индекс Херфиндаля – Хиршмана реагирует на рыночную долю каждой фирмы в отрасли.

Коэффициент Херфиндаля – Хиршмана показывает, какое место, долю на данном рынке занимают продавцы, владеющие малыми долями. По значениям коэффициентов концентрации (CR) и индексов Херфиндаля – Хиршмана выделяются три типа рынка:

I тип – высококонцентрированные рынки: при $70 \% < CR < 100 \%$; $1800 < HHI < 10000$;

II тип – умеренноконцентрированные рынки: при $45 \% < CR < 70 \%$;

$1000 < HHI < 1800$

III тип – низкоконцентрированные рынки: при $CR < 45 \%$; $HHI < 1000$.

Задание 1. Перечислите функции конкуренции, дайте подробную характеристику каждой функции.

Задание 2. Приведите положительные и отрицательные стороны конкуренции.

Задание 3. В чем преимущества малых фирм перед крупными?

Задание 4. Дайте характеристику ценовой и неценовой конкуренции.

Задание 5. Приведите примеры недобросовестной конкуренции.

Задание 6. Перечислите предпосылки, необходимые для развития конкуренции.

Задание 7. Рассмотреть рынки товаров и услуг и определить модели конкуренции.

Задача № 1

На рынке некоторого товара действуют 14 фирм. Доля фирмы 1 составляет 15 %, фирмы 2 – 10 %, фирм 3, 4, 5, 6 – по 8 %, фирм 7, 8, 9, 10, 11 – по 6 %, фирм – 12, 13 – по 5 %, фирмы 14 – 3 %. Рассчитать индекс Херфиндаля – Хиршмана для этих 14 фирм. Если фирмы 2 и 3 решат объединиться, должны ли государственные органы позволить им объединиться? Слияние разрешается, если индекс не превышает 1900.

Задача № 2

Для обеспечения населения страны одеждой больших размеров правительство увеличило квоты на ввоз этих товаров в размере 500 млн ден. ед. До введения квот импорт одежды больших размеров составил 300 млн ден. ед. при общей потребности рынка – 950 млн ден. ед. Рассчитать, как изменится доля рынка национальных предприятий.

Задача № 3

Правительство планирует в текущем году позволить создание дополнительных совместных предприятий по производству оборудования для машиностроительной отрасли. Какую долю рынка потеряет страна, если сейчас функционирует 16 предприятий, 5 из которых созданы с участием иностранного капитала, а планируемое число создаваемых предприятий – 2.

Задача № 4

Предположим, что некоторая отрасль промышленности состоит из пяти фирм. Две фирмы имеют продажи по 10000 у. е. каждая, две другие фирмы имеют продажи по 30000 у. е. и одна фирма имеет продажи 50000 у. е.

1. Каков индекс Херфиндаля – Хиршмана?

2. Каков коэффициент концентрации для четырех фирм этой отрасли?

Задача № 5

Исходные данные. Объем реализованной продукции:

1780, 1570, 986, 5846, 522, 8563, 4056.

Рассчитать показатели рыночной концентрации:

– индекс концентрации CR3;

– индекс Херфиндаля – Хиршмана.

На основе полученных показателей рыночной концентрации определить тип отраслевого рынка.

Практическая работа № 3

Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия

Управление в качестве специфического общественного отношения производства изучается экономической наукой в тесном взаимодействии с другими науками: юридическими, математическими, техническими, идеологическими, философскими. Как показывают

исследования, в настоящее время известны четырнадцать научных направлений, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

Исследование сущности управления следует начинать с определения его составляющих и взаимосвязей между ними и деловой средой организации. Управление – упорядоченный комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых процессов и процедур, образующих единое целое в котором реализуются функции управления организацией для разработки и реализации целей и задач на основе анализа потребностей, необходимых ресурсов, продукции, рисков и возможностей. В самом общем и простом виде систему управления можно проиллюстрировать следующей схемой (рисунок 1).

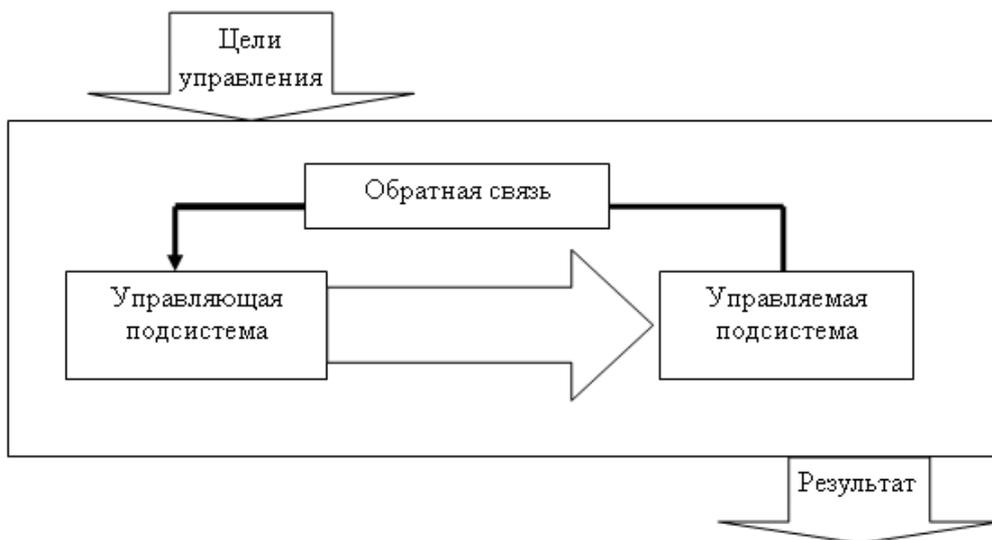


Рисунок 1 – Схема системы управления

Управляющая подсистема формирует управляющее воздействие для управляемой подсистемы. Канал связи, по которому передается информация о состоянии управляемой подсистемы к управляющей, является обратной связью. За вход принимаются цели управления, выходом является конечный результат. Данное определение предусматривает системный подход к организациям, наличие прямых и обратных связей, практическая реализация которых обеспечивается благодаря движению информации. Наличие прямой и обратной связей является неременным условием эффективного функционирования и развития любой системы.

Прямая связь обслуживает процесс принятия решений и обеспечивает их передачу на управляемый объект. Обратная связь, несущая информацию о состоянии объекта и его реакции на управляющие решения, служит базой формирования корректирующего воздействия на объект управления.

Обратные связи, в свою очередь, синтезируют изменчивые и неопределенные действия деловой среды по отношению к объекту управления и отражают многообразные причинно-следственные связи. Чем выше степень соответствия управляющей подсистемы управляемой, тем эффективнее осуществляется управление любой системой.

Таким образом, управление любой социально-экономической системой (организация, отрасль, объединение и др.) и любой сферой их деятельности осуществляется соответствующей системой управления. В этой связи более полная характеристика сущности управления организацией связана с изучением строения системы управления

и протекающих в ней процессов (например, через цели, задачи и функции управления, организационные структуры и человеческие ресурсы).

Исходя из объекта управления, целью управления является желаемый результат целесообразной деятельности организации, достигаемый в пределах определенного интервала времени. Основной задачей управления организацией является желаемый результат деятельности, достигаемый за намеченный период времени и характеризующийся набором количественных данных или показателей этого результата. Желаемым результатом деятельности организации являются обеспечение ее конкурентоспособности; повышение качества продукции и эффективности использования ресурсов; улучшение конечных результатов деятельности; более полное удовлетворение потребностей заинтересованных сторон; и в конечном итоге развитие организации.

Система управления предприятием, построенная с учетом требований стандартов качества ISO серии 9004 учитывает петлю качества, описывающую процессы управления организацией, и использует восемь специальных функций управления: политикой организации, маркетингом, реализацией, закупками, финансами, системой менеджмента качества, человеческими ресурсами, производством.

Получение информации о специальных функциях управления основано на оценке общих функций управления, анализ которых приводит к более углубленному исследованию содержания специальных функций и позволяет определить эффективность каждой специальной функции в системе управления организацией: принятие решений, планирование, учет, контроль, анализ и оценка, корректировка, стимулирование.

Задание 1. Приведите существующие подходы к определению сущности управления.

Задание 2. Выполните сравнительный анализ определений понятия «управление».

Задание 3. Разработайте модель системы управления организацией?

Задание 4. Приведите показатели системы управления конкурентоспособностью предприятия.

Задание 5. Рассмотрите показатели системы управления конкурентоспособностью предприятия на конкретном примере.

Практическая работа № 4 **Управление конкурентными преимуществами**

Позиция производителя в отрасли определяется наличием или отсутствием у него конкурентных преимуществ.

Для обеспечения конкурентоспособности продукции необходимо наделить ее определенным набором характеристик и свойств, удовлетворяющих запросы потребителей. Следовательно, критерием конкурентоспособности может быть качественная и (или) количественная характеристика продукции, служащая основанием для оценки ее конкурентоспособности. Так как обладание товаром определенными характеристиками является следствием, встает вопрос о непосредственных причинах, наличие которых необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности, т. е. о факторах конкурентоспособности.

Анализ причин снижения значения отдельных критериев конкурентоспособности продукции и установление факторов, повышающих конкурентоспособность важный момент в деятельности предприятий-изготовителей и предприятий-продавцов. Поскольку

факторный анализ является частью общей схемы оценки конкурентоспособности, проводимой на всех иерархических уровнях, немаловажным является определение макроэкономических факторов, влияющих на конкурентоспособность товара.

Анализ факторов формирования конкурентоспособного продукта позволил определить, что первостепенной задачей любой организации являются изучение внешнего и внутреннего рынка и параллельно с этим оценка собственных возможностей. Проведенный анализ способствует разработке ряда преимуществ и определению перечня показателей, максимально приближенных к требованию потребителей (лучшим мировым образцам). Полученный набор показателей является базой для формирования системы обеспечения конкурентоспособности.

Внутри представленной системы могут быть реализованы все нововведения путем превращения их в инвестиции. Конкурентные преимущества в конечном счете воплощаются в товарах, выпускаемых данной системой и реализуемых на рынке. Продажа товара, обладающего конкурентным преимуществом, позволяет получить доход, который вновь поступает в систему. Часть дохода идет на внутреннее потребление, часть на получение новой конкурентной ценности, которая представляет собой нечто особенное, что система стремится сохранить либо приобрести. Очень важно направлять часть дохода на приобретение эффективных ценностей, которые могут быть воплощены в новые конкурентные преимущества.

В конкурентной борьбе технических систем важны следующие характеристики: качество системы, технологии производства и управления, цена приобретения, затраты на эксплуатацию и качество сервиса. Чтобы по этим характеристикам техническая система имела конкурентные преимущества, производственная система, разрабатывающая и изготавливающая систему, должна иметь свои внешние и внутренние конкурентные преимущества.

Среди факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия, выделяют следующие:

- людские ресурсы (количество, квалификация, стоимость рабочей силы);
- информационные ресурсы (знания в области науки и техники);
- естественные ресурсы (базирование предприятия, доступность и стоимость природных ресурсов);
- финансовые ресурсы (денежные средства, акции, кредиты);
- инфраструктура (связь, транспорт).

Задание 1. В чем сущность и содержание категории «конкурентное преимущество».

Задание 2. Каково влияние факторов конкурентных преимуществ на конкурентоспособность.

Задание 3. Какова роль патентов и ноу-хау в формировании конкурентных преимуществ.

Задание 4. Основные источники конкурентных преимуществ. Какие из них являются наиболее предпочтительными для достижения конкурентоспособности предприятия.

Задание 5. Назовите конкурентные преимущества крупнейших компаний, выпускающих товары массового производства.

Задание 6. Какими конкурентными преимуществами обладают мелкие и средние специализированные компании, производящие узкоспециализированные товары высокого качества?

Задание 7. Предложите конкретные конкурентные преимущества предприятию.

Практическая работа № 5

Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия

Конкурентная позиция – позиция, которую та или иная компания занимает в отрасли в соответствии с результатами своей деятельности или в соответствии со своими преимуществами или недостатками. Конкурентные преимущества формируются под влиянием множества факторов, которые фирма достигает, формулируя рыночную стратегию.

1. Идентификация конкурентов (кто они).
2. Определение целей конкурентов.
3. Определение существующей стратегии конкурентов.
4. Определение предположений конкурентов о ситуации в отрасли.
5. Оценка сильных и слабых сторон.
6. Оценка профиля и реакции конкурентов (если предприятие меняет свою стратегию, что сделают конкуренты).



Рисунок 2 – Базовые стратегии

На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия М. Портер построил так называемую матрицу конкуренции:

1) *Лидерство по затратам.*

Основная идея стратегии: все действия и решения фирмы должны быть направлены на сокращение затрат. Прочие характеристики являются подчиненными.

Необходимые предпосылки:

- большая доля рынка или другие существенные преимущества) (например, доступ к дешевому сырью);
- строительство производственных сооружений эффективной величины;
- строжайший контроль расходов.

Преимущества:

- получение прибыли даже тогда, когда конкуренты находятся в зоне убытка;
- преимущества перед покупателями, так как цены не могут быть ниже цен второго по эффективности продавца;
- высокие входные барьеры на рынках.

Риск лидерства по затратам:

- новые технологии могут обесценить прежние инвестиции;
- конкуренты могут перенять методы снижения затрат;
- концентрация на затратах ведет к негибкой реакции на изменения рынка.

Пример: Toyota, MacDonalds, Dell Computer, Wal Mart.

2) Стратегия дифференциации.

Основная идея: продукт фирмы должен отличаться от продукции конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей. В этом случае можно установить высокую цену.

Необходимые предпосылки:

- особая известность предприятия;
- широкие исследования, соответствующий дизайн, интенсивная работа с потребителями.

Преимущества дифференциации:

- потребители связаны с маркой, их чувствительность к цене снижается;
- лояльность клиентов и неповторимость продукта обеспечивают высокие входные барьеры на рынок;
- высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками;
- своеобразность продукта ослабляет влияние крупных клиентов.

Риск дифференциации:

- отрыв в цене может перевесить верность марке фирмы;
- характеристика продукта, являющаяся основой дифференцирования, может потерять свою привлекательность или значение;
- подражания уменьшают преимущества, связанные с дифференцированием.

Примеры: Sony Corporation, Mercedes, Johnson & Johnson.

3) Концентрация на сегменте.

Основная идея: обработка одного или нескольких сегментов рынка и достижение на этом сегменте или лидерства по затратам, или особого положения, или того и другого вместе.

Необходимые предпосылки:

- предприятие должно обрабатывать сегмент рынка эффективнее, чем конкуренты.

Преимущества двух вышеназванных стратегий по отношению к конкурирующим силам могут быть реализованы и на определенном сегменте рынка.

Риск концентрации:

- различие в ценах (у фирмы цена выше, чем у конкурентов, работающих на всем рынке) может не оправдывать преимущества данного товара;
- опасность уменьшения различий между желаниями сегмента и всего рынка;
- конкуренты могут найти внутри сегмента подсегменты и специализироваться еще сильнее.

Примеры: IBM, Mobil.

Варианты маркетинговых стратегий организации

1. Стратегия сегментирования рынка заключается в том, что рынок рассматривается как образование, состоящее из отдельных группировок потребителей (сегментов), которые требуют специфической маркетинговой обработки.

Предпосылкой применения этой стратегии являются различия между сегментами в области спроса, а также возможность их выделения с помощью исследования рынка.

Для предприятия, использующего стратегию сегментирования рынка, возникает вопрос, сколько сегментов необходимо обрабатывать – один, несколько или все. Выбор альтернативы зависит от ресурсов предприятия, экономического значения отдельных сегментов и поведения конкурентов. Преимущество обработки одного сегмента – это, прежде всего, концентрация сил и экономия финансовых затрат. Недостаток – большой риск, поскольку успех зависит от развития одного сегмента.

2. *Инновации в области продукта* означают стратегию по созданию новых продуктов и потребностей.

Рыночные новинки – это продукты, которые или по-новому решают проблему (калькулятор вместо бухгалтерских счетов), или удовлетворяют новые потребности (например, видеоманитофон). Продукты, новые для предприятия, отличаются от существующих или по внешности, или по функциям.

Недостатки: большие расходы и коммерческий риск. Опыт показывает, что в среднем из 100 новых идей лишь 4–5 новых продуктов имеют успех на рынке.

Снижение риска инноваций возможно:

- при долгосрочном целевом и стратегическом планировании;
- достаточном запасе ноу-хау в области интересующих технологий и обрабатываемых рынков;
- постоянном обмене информацией с потребителями и экспертами для своевременного выявления новых потребностей.

3. *Диверсификация* – включение в производственную программу продуктов, которые не имеют прямой непосредственной связи с прежней сферой деятельности.

Во многих случаях имеет смысл применять в новых областях знания, опыт, связи, накопленные при работе со старыми товарами. Для нового продукта можно использовать прежние систему сбыта, контакты с клиентами, опыт в области исследования рынка, рекламы и создания упаковки.

Различают следующие виды диверсификации:

- горизонтальную, при которой происходит обращение к старому кругу клиентов или же к потребителям, находящимся на одной ступени со старыми;
- вертикальную, при которой предприятие начинает выпускать продукты, входящие в производственную цепочку старого продукта и находящиеся на ступенях до или после него;
- латеральную, при которой не (или слабо) прослеживается прямая связь со старыми областями деятельности компании.

4. *Стратегия интернационализации* – планомерная и систематическая обработка зарубежных рынков.

Преимущества:

- более полная загрузка производственных мощностей;
- распределение риска;
- финансовые преимущества и др.

Недостатки:

- особые требования к управлению;
- необходимость учета специфики рынка,
- координация деятельности в различных странах.

5. *Стратегия глобализации* – определение общих, не зависящих от особенностей отдельных стран, характеристик рынков и целевых групп (иначе, стандартизация).

Предприятие стремится к оптимизации общих результатов, сознательно допуская отклонение от оптимальной работы на отдельных рынках. Для обоснования стратегии глобализации обычно приводят следующие аргументы:

- всемирное выравнивание потребностей на рынках не требует дифференциации некоторых товаров;
- уровень запросов потребителей в разных странах также выравнивается;
- мировая конкуренция делает невыгодным изготовление особого варианта товара для одной конкретной страны.

На практике выбирают нечто среднее между дифференциацией и стандартизацией по принципу: стандартизация – где возможно, дифференциация – где необходимо.

6. *Стратегия кооперации* – взаимовыгодное сотрудничество с другими фирмами.

Одной из широко распространенных форм кооперации на интернациональном уровне являются совместные предприятия (joint venture), объединяющие как минимум одного национального и одного зарубежного партнера. Каждая сторона предоставляет то, чего нет у партнера, например, капитал, ноу-хау, патенты, земельные участки, производственные мощности, контакты с правительством, особые права, рабочую силу.

7. *Технологические стратегии* – направление технического потенциала предприятия на потребности рынка.

На сегодняшний день установилось деление технологий по следующим уровням:

- базисные технологии – сегодняшний уровень техники;
- ключевые технологии – имеющие большой потенциал развития;
- прогрессивные технологии – находящиеся в стадии развития и проверки;
- технологии будущего – принципиальные решения проблемы, возможные при определенном развитии среды.

В области технологии возможны следующие стратегические подходы:

- стратегия технологического лидерства – стремление достичь преимуществ в конкуренции за счет временного монопольного использования прогрессивных технологий:
 - стратегия следования за лидером – применение инноваций после внедрения технологии конкурентом;
 - стратегия сегментирования – реализация специфических решений по известным технологиям;
 - стратегия имитации – копирование существующих технологических подходов.

Задание 1. Опишите основные конкурентные стратегии предприятия на рынке.

Задание 2. Какие методы конкурентной борьбы используют для укрепления возможностей предприятия.

Задание 3. В чем заключается стратегия ресурсосбережения.

Задание 4. Каковы основные резервы ресурсосбережения.

Задание 5. Разработайте стратегию достижения конкурентных преимуществ для конкретного предприятия.

Практическая работа № 6 **Механизм управления конкурентоспособностью предприятия**

Факторный анализ – анализ причин снижения значения отдельных критериев конкурентоспособности продукции и установления факторов, повышающих конкурентоспособность.

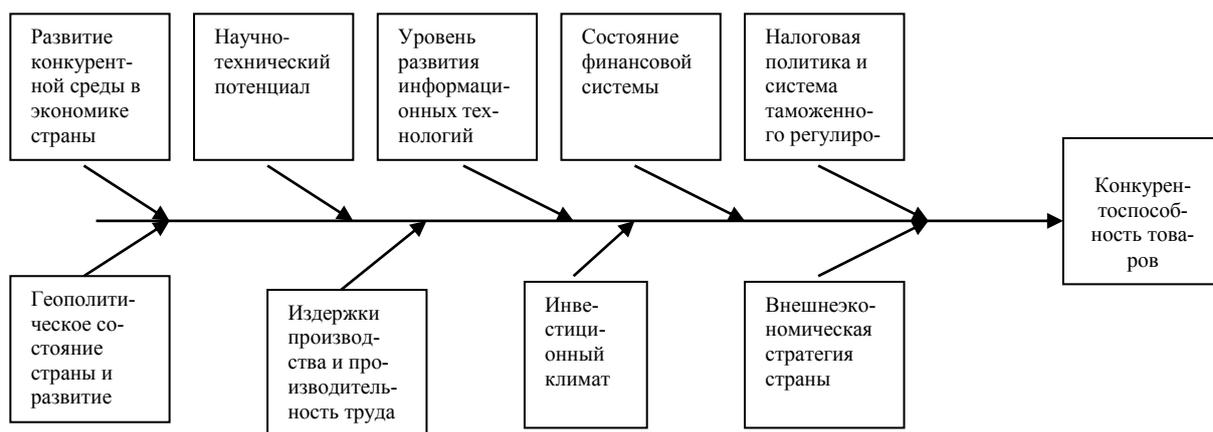


Рисунок 3 – Макроэкономические факторы конкурентоспособности

Диагностика системы управления конкурентоспособностью – совокупность последовательных мероприятий, направленных на получение достоверной информации, позволяющей оценить эффективность управления конкурентоспособностью в начальный момент времени. Итогом диагностики является разработка программы, направленной на повышение конкурентоспособности организации за конкретный интервал времени, которая определяет перечень заданий, действий, ответственных за реализацию намеченных целей.

Оценка эффективности системы управления конкурентоспособностью выполняется через функции управления. На рисунке 4 представлен куб совокупных функций управления.

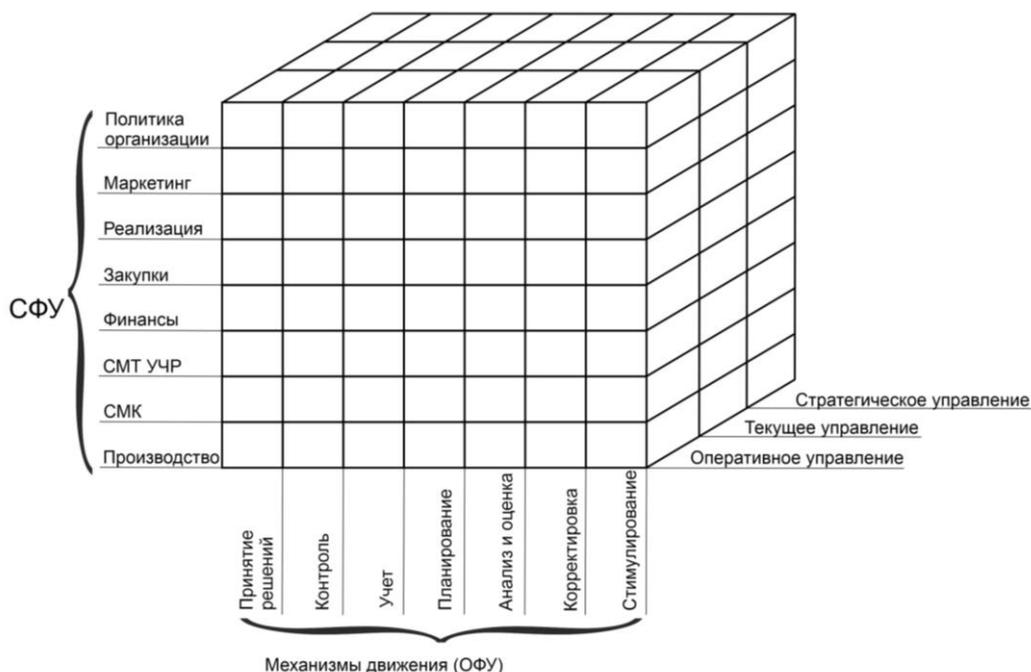


Рисунок 4 – Куб совокупных функций управления

На рисунке 5 представлена схема построения траектории развития управления конкурентоспособностью организации.



Рисунок 5 – Схема построения траектории развития системы управления

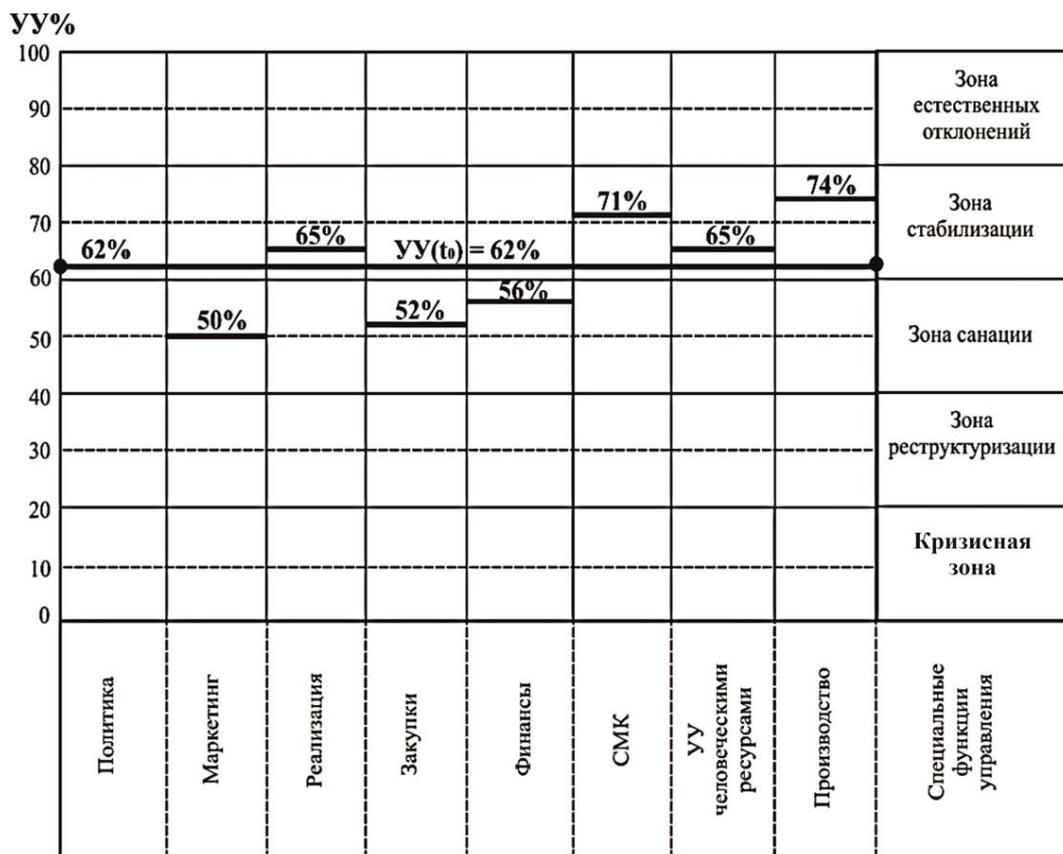


Рисунок 6 – Построение графика определения зон и уровней управляемости

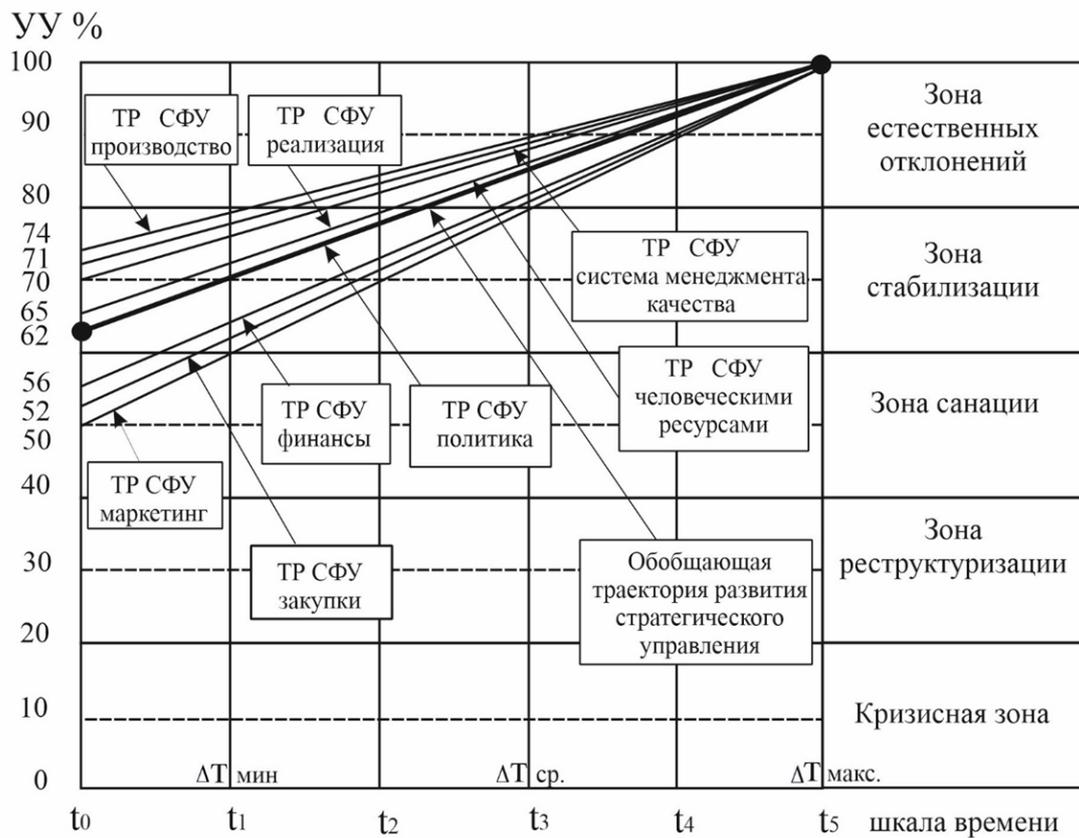


Рисунок 7 – Построение траекторий развития СФУ

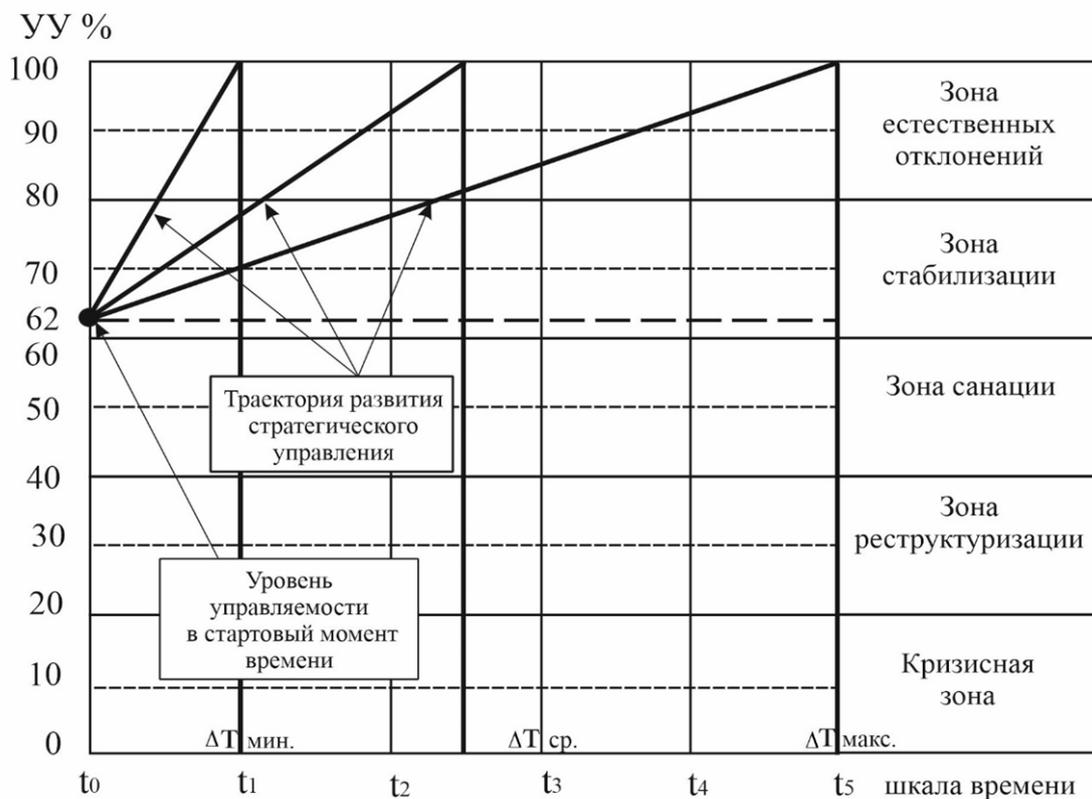


Рисунок 8 – Определение времени стабилизации уровней управляемости

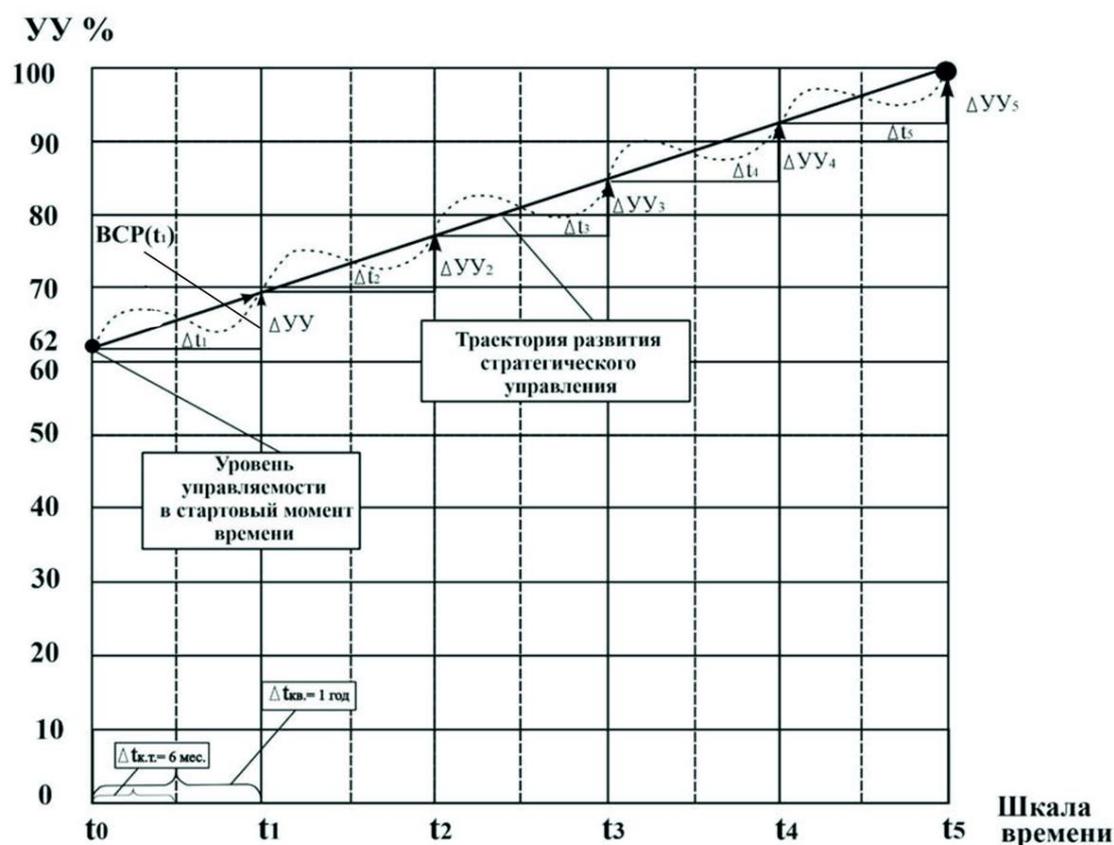


Рисунок 9 – Построение графика определения поинтервального приращения УУ

Таблица 1 – Определение поинтервального приращения уровней управляемости, %

Наименование показателей СФУ	УУ на t_0	1 этап		2 этап		3 этап		4 этап		5 этап		$\Sigma \Delta УУ$
		$\Delta УУ(t_1)$	$УУ(t_1)$	$\Delta УУ(t_2)$	$УУ(t_2)$	$\Delta УУ(t_3)$	$УУ(t_3)$	$\Delta УУ(t_4)$	$УУ(t_4)$	$УУ(\Delta t_5)$	$УУ(t_5)$	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
политика	62	7,6	69,6	7,6	77,2	7,6	84,8	7,6	92,4	7,6	100	38
маркетинг	50	10	60	10	70	10	80	10	90	10	100	50
реализация	65	7	72	7	79	7	86	7	93	7	100	35
закупки	52	9,6	61,6	9,6	71,2	9,6	80,8	9,6	90,4	9,6	100	48
финансы	56	8,8	64,8	8,8	73,6	8,8	82,4	8,8	91,2	8,8	100	44
система менеджмента качества	71	5,8	76,8	5,8	82,6	5,8	88,4	5,8	94,2	5,8	100	29
человеческими ресурсами	65	7	72	7	79	7	86	7	93	7	100	35
производство	74	5,2	79,2	5,2	84,4	5,2	89,6	5,2	94,8	5,2	100	26
Обобщенный уровень управляемости	62	7,6	69,6	7,6	77,2	7,6	84,8	7,6	92,4	7,6	100	38

Построение траектории развития процессов управления конкурентоспособностью организации через специальные функции управления и поинтервальное определение уровней управляемости позволяют сделать вывод, что для повышения конкурентоспособности необходима разработка программы мероприятий, соответствующих полученным

значениям приращения уровней управляемости. Мероприятия программы необходимо разрабатывать в соответствии со стандартами ISO 9004:2010, ISO 10014:2008. Для распределения целей и задач на каждом уровне управления конкурентоспособностью организации руководитель должен воспользоваться организационной структурой управления и назначить ответственных за реализацию программы.

Задание 1. Проведите факторный анализ выявления причин, влияющих на конкурентоспособность предприятия (на примере конкретного предприятия).

Задание 2. Определите взаимосвязь между факторами и критериями конкурентоспособности.

Задание 3. Проведите диагностику системы управления конкурентоспособностью организации на конкретном примере. Оцените эффективность системы управления конкурентоспособностью. Постройте траекторию развития системы управления. Определите время стабилизации системы управления. Постройте график определения поинтервального приращения обобщенного уровня управляемости конкурентоспособности организации. Заполните таблицу поинтервального приращения уровней управляемости. На основании полученных данных разработайте программу мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности организации.

Практическая работа № 7

Конкурентоспособность товаров предприятия и методы ее оценки

Критерий конкурентоспособности – это качественная и (или) количественная характеристика продукции. Критерии можно классифицировать по двум признакам: виду удовлетворяемых потребностей и количеству учитываемых характеристик.

Таблица 1 – Классификация критериев конкурентоспособности продукции

Признак классификации	Критерий конкурентоспособности
Вид удовлетворяемых потребностей	Уровень качества Социальная адресность Подлинность Безопасность Потребительская новизна Имидж Информативность Цена потребления
Количество учитываемых характеристик	Единичный, групповой, обобщенный

Уровень качества оценивают дифференциальным, комплексным или смешанным методом. При дифференциальном методе качество продукции оценивают сопоставлением единичных показателей качества данного образца с единичными показателями эталонного образца. В данном случае определяют, достигнут ли этим образцом эталонный уровень, и если не достигнут, то по каким показателям.

Относительные показатели (Q_i) при оценке уровня качества дифференциальным методом определяются по формулам:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_i \delta}, \quad (1)$$

$$Q_i = \frac{P_i \delta}{P_i}, \quad (2)$$

где P_i – значение показателя оцениваемого образа;

$P_i \delta$ – значение показателя базового эталонного;

i – число показателей.

При расчете из указанных формул выбирается та, при которой увеличение Q_i способствует улучшению качества изделия.

Уровни качества продукта можно признать удовлетворительным, если относительные показатели будут больше или равны единице.

Комплексный метод используется при оценке уровня качества пищевых продуктов, когда показатели качества определяются органолептически.

Смешанный метод оценки уровня качества продукции представляет собой сочетание дифференциального и комплексного методов. В этом случае одни показатели качества (например, химические и технологические) оцениваются дифференциально, другие (например, органолептические) – комплексно. Пользуясь этим методом, можно судить, по какой группе показателей и насколько качество оцениваемого продукта лучше или хуже качества стандартного образца.

Рассчитанное значение комплексного показателя позволяет сделать заключение в следующих формах:

1) качество оцениваемого товара:

а) превосходит товар-конкурент;

б) уступает товару-конкуренту;

в) находится на уровне товара-конкурента;

2) численное значение комплексного показателя оцениваемого товара выше (ниже) на столько-то процентов, пунктов;

3) для достижения превосходства над товаром-конкурентом следует: по результатам дифференциальной оценки уровня качества обратить внимание на такие-то показатели (проблемы); провести факторный анализ по выявленным проблемам; разработать меры по повышению значения указанных показателей.

Цена потребления отражает полные расходы потребителя по приобретению и эксплуатации продукции в течение срока ее службы. Полные расходы состоят из единовременных и текущих затрат.

Единовременные затраты включают затраты:

- на покупку товара (цену товара);
- транспортирование;
- налоговые сборы;
- сборку и наладку.

Текущие затраты включают затраты:

- на послегарантийный ремонт;

- топливо и энергию;
- комплектующие детали и материалы, потребляемые при эксплуатации товара.

Задание 1. Дайте характеристику каждого критерия конкурентоспособности по виду удовлетворяемых потребностей и количеству учитываемых характеристик.

Задание 2. В таблице приведены показатели качества образца "Сухари сливочные" и "Сухари пшеничные". Определить уровень качества сухарей сливочных.

Единичные показатели	Коэффициент весомости	Значения показателя качества сухарей	
		сливочных	пшеничных
Вода	0,1	9,6 гр	14
Белки	0,13	8,5 гр	16
Углеводы	0,12	66,7 гр	70
Жиры	0,14	10,8 гр	1
Пищевые волокна	0,1	2,8 гр	0,3
Органические кислоты	0,12	0,3 гр	0,3
Зола	0,05	1,3 гр	2
Крахмал	0,08	51,1 гр	50
Насыщенные жирные кислоты	0,06	7,1 гр	3,1
Холестерин	0,05	34 мг	10
Моно- и дисахариды	0,05	15,6 гр	2

Задание 3. В таблице приведены показатели качества образца «Сыр Оршанский» и «Сыр Белорусский». Определить уровень качества сыра Оршанского.

Единичные показатели	Коэффициент весомости	Значения показателя качества сыра	
		Оршанский	Белорусский
Вода	0,11	75,5 гр	78
Белки	0,14	17 гр	18
Углеводы	0,13	1,5 гр	1,5
Жиры	0,16	4 гр	0,6
Зола	0,13	1 гр	0,9
Холестерин	0,08	11 мг	2
Насыщенные жирные кислоты	0,08	2,5 гр	0,4
Моно- и дисахариды	0,09	1,5 гр	1,5
Органические кислоты	0,08	1 гр	1

Задание 4. В таблице приведены показатели качества образца сметаны «Полеская» и сметаны «Речицкая». Определить уровень качества сметаны «Речицкая».

Единичные показатели	Коэффициент весомости	Значения показателя качества сметаны, гр	
		Полеская	Речицкая
Вода	0,11	63,4 гр	68,2
Белки	0,14	2,3 гр	2,4
Углеводы	0,13	3,1 гр	3,2
Жиры	0,16	30 гр	25
Органические кислоты	0,13	0,7 гр	0,7
Насыщенные жирные кислоты	0,09	17,9 гр	14,9
Зола	0,08	0,5 гр	0,5
Моно- и дисахариды	0,08	3,1 гр	3,2
Холестерин	0,08	130 мг	108

Задание 5. Определить индекс экономических параметров двух автомобилей по данным, представленным в таблице. Оцениваемым автомобилем выступает «Пассат».

Параметры, у.е.	ВАЗ	Пассат
Цена продажи	6000	6500
Предпродажный сервис	300	200
Обучение вождению	200	200
Затраты на детали	2000	1500
Техобслуживание и ремонт (гарантийный сервис)	800	500
Техобслуживание и ремонт (послегарантийный сервис)	1000	700
Страховой налог	50	50
Непредвиденные расходы	100	250

Задание 6. Определить индекс экономических параметров двух грузовиков фирм «Фиат» и «Мерседес» по данным, представленным в таблице. Оцениваемым грузовиком выступает «Мерседес».

Параметры, у.е.	«Фиат»	«Мерседес»
Прейскурантная цена	14000	15200
Топливо	4950	6000
Материалы и детали	594	700
Стоимость одного комплекта шин	1080	1090
Техобслуживание	4109	4750
Страховой налог	200	200
Прочие расходы	950	1000

Практическая работа № 8 Оценка конкурентоспособности предприятия

Действуют пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли, и позиции данной организации в конкурентной борьбе в этой отрасли (модель М. Портера), а именно:

1. Конкуренция между участниками отрасли.
2. Угроза со стороны новых конкурентов в отрасли.
3. Конкуренция со стороны производителей товаров.
4. Конкурентное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.
5. Конкурентное давление потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции

Модель пяти факторов конкуренции позволяет всесторонне проанализировать характер конкуренции в конкретной отрасли, оценить степень влияния каждого фактора, природу создаваемого ими конкурентного давления и общую структуру конкуренции. Как правило, чем сильнее общее воздействие факторов конкуренции, тем ниже уровень прибыли всех компаний-конкурентов. Наиболее опасна конкуренция в том случае, когда все пять факторов создают на рынке очень жесткие условия; прибыльность почти всех участников падает до нуля и ниже. С точки зрения прибыльности крайне непривлекательна ситуация, когда соперничество между продавцами очень сильно, барьеры вхождения на рынок низки, конкуренция со стороны продуктов-заменителей высока,

а продавцы и компании-покупатели оказывают одинаково сильное давление на условия сделок в идеальной с точки зрения прибыльности конкурентной среде ни поставщики, ни компании-потребители не могут диктовать условий при заключении контрактов, отсутствуют достойные товары-заменители, входные барьеры в отрасль относительно высоки, а конкуренция между действующими игроками умеренная. Но даже если некоторые из пяти факторов конкуренции сильны, отрасль представляет интерес для тех компаний, чья стратегия и положение на рынке обеспечивают достаточную защиту от конкурентного давления и позволяют получать прибыль выше среднего уровня.

Эффективность конкурентной стратегии компании определяется эффективностью защиты компании от влияния пяти факторов конкуренции, возможностью компенсации конкурентного давления и способностью к созданию устойчивых конкурентных преимуществ.

Задача менеджеров компании – разработать стратегию, которая максимально защищает компанию от влияния пяти факторов конкуренции, позволяет диктовать выгодные для компании правила конкуренции в отрасли, создает дополнительное давление на конкурентов и, возможно, даже определяет бизнес-модель отрасли. Чтобы справиться с этой задачей, менеджеры должны знать характер и перспективы развития конкуренции в отрасли и силы каждого ее фактора.

Задание 1. Рассмотреть влияние «пяти сил» М. Портера на деятельность в отрасли конкретного предприятия.

Задание 2. Определить приоритетных конкурентов в отрасли и определить силы их позиции (на примере конкретных отраслей).

Задание 3. Проведите факторный анализ (микроэкономических факторов) причин, влияющих на конкурентоспособность предприятия и его продукцию (на примере конкретного предприятия).

Практическая работа № 9 **Система обеспечения повышения уровня** **конкурентоспособности предприятия и товаров**

Оценку эффективности программы мероприятий, направленных на повышение уровня конкурентоспособности организации, можно провести, используя метод построения многоугольника конкурентоспособности, в соответствии с которым руководство организации рассмотрело полученные результаты и выявило приоритетные направления воздействия.

Многоугольник конкурентоспособности строится с соблюдением следующих принципов:

- количество осей многоугольника равно числу оценочных показателей;
- по каждой оси для отображения уровня значений каждого из рассматриваемых показателей используется определенный масштаб измерений;
- по мере удаления от центра многоугольника значение показателя улучшается;
- шкалы на осях градуируются так, чтобы все значения показателей лежали внутри оценочного многоугольника.

На рисунке 10 представлен многоугольник конкурентоспособности организации, построенный с помощью оценки специальных функций управления.

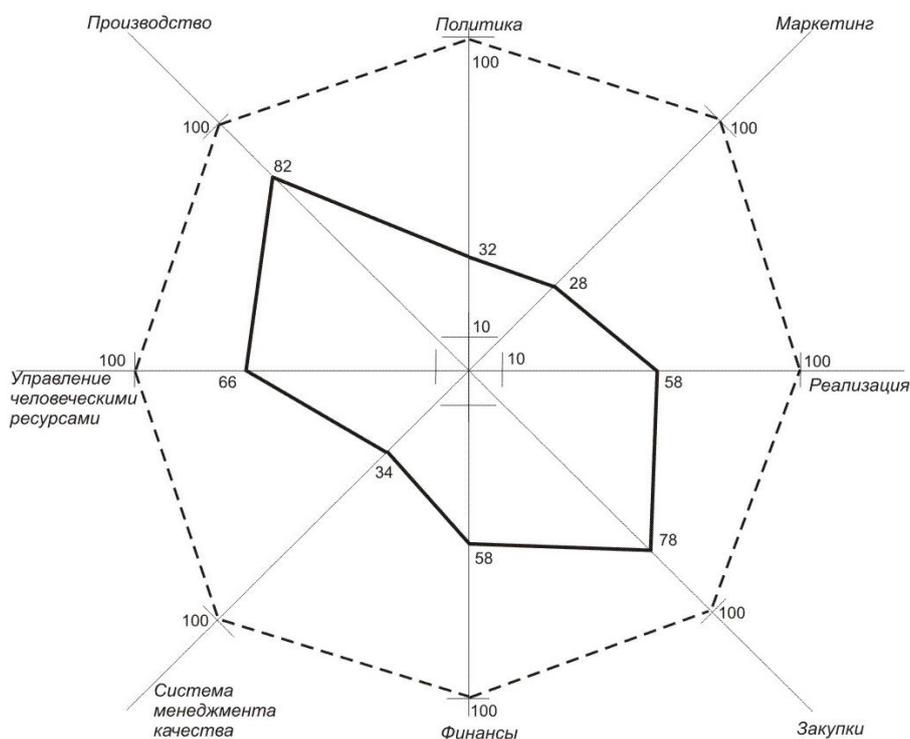


Рисунок 10 – Многоугольник конкурентоспособности

1. Количество осей соответствует числу оцениваемых показателей (восемь СФУ).
2. На каждой из осей наносятся определенные значения уровней управляемости специальных функций управления.
3. Далее полученные на осях точки (показатели) соединяются.
4. Многоугольник конкурентоспособности дает возможность увидеть основные проблемы в управлении конкурентоспособностью, стоящие перед руководством организации.

После внедрения программы мероприятий по повышению конкурентоспособности значения уровней управляемости всех специальных функций управления должны равняться 100 %.

Построение многоугольника позволяет определить обобщенный показатель уровней управляемости специальных функций управления (ОПУУСФУ) на момент проведения диагностики и после внедрения программы повышения конкурентоспособности:

$$\text{ОПУУСФУ} = S_i / S_{\text{sum}} , \quad (1)$$

где S_i – площадь i -го многоугольника;

S_{sum} – площадь общего многоугольника.

1. Определение обобщенного показателя уровня управляемости специальных функций управления (ОПУУСФУ) на момент проведения диагностики. Для этого многоугольник разбивается на треугольники. Площадь многоугольника ОПУУСФУ на момент времени t_0 ($S_{\text{опуусфу}}(t_0)$) будет равна сумме площадей восьми треугольников, из которых он состоит.

Площадь треугольника можно найти по следующей формуле:

$$S_{\Delta} = 1/2 a b \sin \alpha \quad (2)$$

где a, b – длины сторон треугольника, площадь которого находится;
 $\sin \alpha$ – синус угла между сторонами a, b . Угол между сторонами a, b равен 45° ,
 синус $45^\circ = \sqrt{2} / 2 = 0,71$.

Площадь многоугольника ОПУУСФУ:

$$S_{\text{ОПУУСФУ}}(t_0) = 1/2 \sum_{i=1}^n a_i b_i \sin \alpha_i \quad (3)$$

Для организации на рисунке 10 обобщенный показатель уровней управляемости специальных функций управления на момент времени t_0 составит: $S_{\text{ОПУУСФУ}}(t_0) = 8456,1$.

2. После внедрения программы мероприятий значения специальных функций управления организации должны достичь максимальных и равняться 100 (рисунок 10), следовательно: $S_{\text{ОПУУСФУ}}(t_1) = 28400$.

3. Индекс обобщенного показателя уровней управляемости специальных функций управления (I ОПУУСФУ) на момент времени t_0 составит:

$$I \text{ ОПУУСФУ} = S_{\text{ОПУУСФУ}}(t_0) / S_{\text{ОПУУСФУ}}(t_1) \quad (4)$$

$$I \text{ ОПУУСФУ} = 0,298 < 1$$

На основании полученных значений можно сделать следующий вывод: полученное значение индекса обобщенного показателя уровня конкурентоспособности меньше 1 говорит о том, что руководству организации необходимо разработать и реализовать эффективную программу мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности организации.

Задание 1. Раскройте основные этапы оценки конкурентоспособности организации.

Задание 2. С помощью многоугольника конкурентоспособности выполните анализ конкурентоспособности конкретных предприятий.

Практическая работа № 10 **Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия и его товаров**

Повышение конкурентоспособности производителей может быть обеспечено за счет:

- привлечения инвестиций для модернизации технологий и снижения энергоемкости и материалоемкости производства;
- развития конкурентоспособной транспортной системы на международном рынке транспортно-экспедиционных услуг;
- повышения эффективности управления предприятиями;
- создания дополнительных условий для стимулирования производства экспортной продукции с использованием опережающих технических идей и решений, наукоемких, энерго- и ресурсосберегающих технологий;

- проведения научно-технической политики и разработки инновационных механизмов с целью повышения технологического уровня, наукоемкости и эффективности производств на предприятиях;

- обеспечения правовой защиты технических решений и патентной чистоты объектов экспортных поставок на основе осуществления патентования отечественных разработок;

- внедрения инновационных технологий эффективного менеджмента.

В результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие пути повышения конкурентоспособности:

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий и/или конструкции продукции;

- изменение порядка проектирования продукции;

- изменение технологии изготовления продукции; методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки и монтажа;

- изменение цен на продукцию, цен на услуги, по обслуживанию и ремонту и цен на запасные части;

- изменение порядка реализации продукции на рынке;

- изменение структуры и размера инвестиции в разработку, производство и сбыт продукции;

- изменение структуры и объемов кооперационных поставок при производстве продукции и цен на комплектующие изделия и состава выбранных поставщиков;

- изменение системы стимулирования поставщиков;

- изменение структуры импорта и видов импортируемой продукции.

Производитель, создавая конкурентоспособный товар, может:

- Добиться отличия товаров предприятия в глазах покупателей от товаров конкурентов.

- Отыскать новое применение выпускаемым товарам.

- Своевременно изъять экономически неэффективный товар из сбытовой программы предприятия.

- Найти выход на новые рынки как со старыми, так и с новыми товарами.

- Осуществлять модификацию выпускаемых товаров в соответствии с новыми вкусами и потребностями покупателей.

- Регулярно развивать и совершенствовать систему сервисного обслуживания реализуемых товаров и систему стимулирования сбыта в целом.

Задание 1. Разработайте мероприятия повышения конкурентоспособности продукции на примере конкретного предприятия.

Задание 2. Разработайте программу повышения уровня конкурентоспособности предприятия (на конкретном примере).

ЛИТЕРАТУРА

1. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина. – Ульяновск : УлГТУ, 2018. – 259 с.
2. Березов, Н. И. Конкуренция в экономике / А. И. Березов. – М. : Ника-Центр, 2018. – 768 с.
3. Немогай, Н. В. Конкурентоспособность предприятия : учебник / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич. – Минск : РИВШ, 2019. – 524 с.
4. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 343 с.
5. Сартбаев, С. Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия / С. Е. Сартбаев. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 176 с.
6. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебник для вузов / А. Ю. Юданов. – М. : ГНОМ и Д, 2018. – 304 с.
7. Головенчик, Г. Г. Цифровая экономика : учебное пособие / Г. Г. Головенчик. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 312 с.
8. Курчиева, Г. И. Менеджмент в цифровой экономике : учебное пособие / Г. И. Курчиева, А. А. Алетдинова, Г. А. Клочков ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Новосибирский гос. техн. ун-т. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 135 с.
9. Петрович, М. В. Управление организацией : учебное пособие / М. В. Петрович. – Минск : РИВШ, 2023. – 667 с.
10. Высоцкий, О. А. Теория и методология переходных процессов: на примере многоотраслевых производственных предприятий жилищно-коммунального хозяйства / О. А. Высоцкий ; под науч. ред. В. Ф. Медведева – Минск : «Право и экономика», 2013. – 220 с.
11. Методология измерения и практикум по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации) / О. А. Высоцкий [и др.] ; под науч. ред. О. А. Высоцкого. – Минск : Право и экономика, 2016. – 372 с.

Учебное издание

Составитель:
Гарчук Инна Максимовна

Методические указания и задания

для выполнения ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ»

для студентов специальности
«Экономика и управление на предприятии»

Ответственный за выпуск: Гарчук И. М.
Редактор: Митлошук М. А.
Компьютерная вёрстка: Соколюк А. П.
Корректор: Дударук С. А.

Подписано в печать 28.12.2023 г. Формат 60x84 ¹/₁₆. Бумага «Performer».
Гарнитура «Arial Narrow». Усл. печ. л. 2,09. Уч. изд. л. 2,25. Заказ № 1404. Тираж 18 экз.
Отпечатано на ризографе учреждения образования «Брестский государственный
технический университет». 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/235 от 24.03.2014 г.

