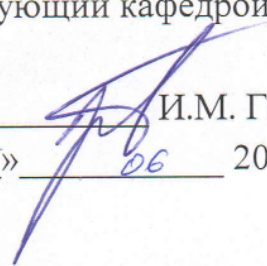


Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»
Факультет экономический
Кафедра менеджмента

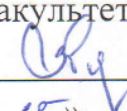
СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

 И.М. Гарчук
« 25 » 06 202 5 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан экономического
факультета

 В.В. Зазерская
« 25 » 06 202 5 г.

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
по учебной дисциплине
УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ
для специальности
6-05-0611-04 Электронная экономика
Профилизация: Экономика электронного бизнеса

Составители: заведующий кафедрой менеджмента, к.э.н., доцент Гарчук И.М.,
доцент кафедры менеджмента, к.э.н., доцент Козинец М.Т.

Рассмотрено и утверждено на заседании научно-методического совета
университета 26.06.2018 г., протокол № 4.

№ регистрации УМК 24/18-333

ПЕРЕЧЕНЬ МАТЕРИАЛОВ В ЭЛЕКТРОННОМ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОМ КОМПЛЕКСЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА 3

I ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ 6

Тема 1. Современное состояние теории конкуренции и конкурентных отношений. 6

Тема 2. Теоретические основы управления конкурентоспособностью компании и
продукции. 11

Тема 3. Управление конкурентными преимуществами. 15

Тема 4. Анализ, оценка и диагностика конкурентной среды предприятия и отрасли. 20

Тема 5. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия. 27

Тема 6. Методические подходы к анализу и оценке конкурентоспособности продукции. . 35

Тема 7. Оценка конкурентоспособности предприятия. 47

Тема 8. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия. 58

Тема 9. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия. 62

Тема 10. Конкурентоспособность электронного бизнеса предприятия, отрасли. 73

Тема 11. Система обеспечения повышения уровня конкурентоспособности предприятия и
товаров. 77

Тема 12. Конкурентоспособность субъектов бизнеса в условиях цифровизации экономики.
..... 82

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ..... 86

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ 125

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....Ошибка! Закладка не определена.

I ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Управление конкурентоспособностью является одной из важнейших составляющих деятельности субъектов экономики как на микро-, так и на макро-экономическом уровне. В основе организации конкурентной борьбы лежат такие аспекты деятельности, как стратегическое управление, маркетинг, менеджмент, управление персоналом, отталкиваясь от которых формулируются перспективные направления развития основных элементов организации, определяются механизмы противостояния конкурентам, способы и коридоры налаживания партнерских отношений, направления продуктовой, технологической, сбытовой, кадровой и социальной политики.

Теория и практика повышения конкурентоспособности изучается в контексте современного состояния информационного общества, поэтому преподавание включает использование всего многообразия форм получения информации и строится на применении различных образовательных технологий, в том числе обсуждении конкретных бизнес-ситуаций, «мозгового штурма», сетевого тестирования, работы с удаленными базами данных, работы в малых группах с применением технологий «чат», использовании телекоммуникаций.

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

Задачи изучения дисциплины:

- исследование функций управления конкурентоспособностью предприятий;
- формирование у студентов теоретических знаний и навыков деятельности в конкурентной среде;
- освоение сущности и методов оценки конкурентоспособности страны, регионов, отраслей, предприятий, товаров;
- освоение форм и методов обеспечения и стимулирования процессов повышения конкурентоспособности предприятий.

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по дисциплине «Управление конкурентоспособностью» представляет собой комплекс систематизированных учебных материалов. Он предназначен для подготовки студентов специальности 6-05-0611-04 Электронная экономика. Профилизация: Экономика электронного бизнеса.

ЭУМК разработан в соответствии со следующими нормативными документами:

- Положением об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утверждённым постановлением Министерства образования Республики Беларусь №167 от 26.07.2011 г.

– Положением об учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине учреждения образования «Брестский государственный технический университет» №12 от 31.01.2019 г.

– Учебной программой по дисциплине «Управление конкурентоспособностью», утвержденной 28.06.2024 г., регистрационный номер УД-24-1-324/уч.

Цели ЭУМК:

–обеспечение качественного методического сопровождения процесса обучения;

–организация эффективной самостоятельной работы студентов.

Содержание и объем ЭУМК полностью соответствуют образовательному стандарту высшего образования специальности 6-05-0611-04 Электронная экономика, а также учебно-программной документации образовательных программ высшего образования.

Материал представлен на требуемом методическом уровне и адаптирован к современным образовательным технологиям.

ЭУМК разработан в электронном виде.

Структура электронного учебно-методического комплекса по дисциплине «Управление конкурентоспособностью»:

Теоретический раздел ЭУМК представлен конспектом лекций по учебной дисциплине.

Практический раздел ЭУМК содержит материалы для проведения практических работ.

Раздел контроля знаний ЭУМК содержит материалы текущей и итоговой аттестации: перечень контрольных вопросов по сдаче зачета.

Вспомогательный раздел включает учебную программу по дисциплине «Управление конкурентоспособностью», утвержденной 27.12.2024 г., регистрационный номер Уд-24-2-103/уч.

Перечень рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина. – Ульяновск: УлГТУ, 2018.– 259 с.

2. Егоршин, А. П. Маркетинг организации: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / А. П. Егоршин. – СПб.: Питер, 2023. – 384 с.

3. Немогай, Н. В. Конкурентоспособность предприятия : учебник – 3-е изд. пересмот. и доп. / Н. В. Немогай, Н. В. Бондевич. – Минск : РИВШ, 2023. – 530 с.

4. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – М.: Юрайт, 2018. – 343 с.

5. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – 3-е изд. испр. и доп. – М. : Юрайт, 2024. – 427 с.

6. Шарафутдинова, Н.С. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Н. С. Шарафутдинова, Р. Б. Полякин. – М.: РУСАЙНС, 2023. – 132 с.

Рекомендации по организации работы с ЭУМК.

Использование разработанного ЭУМК предполагает работу студентов с конспектом лекций при подготовке к выполнению и защите практических работ, к сдаче зачета по одноименной дисциплине. ЭУМК направлен на повышение эффективности учебного процесса и организацию целостности системы учебно-предметной деятельности по дисциплине «Управление конкурентоспособностью», что является одним из важнейших направлений стратегических инноваций в образовании. В этом контексте организация изучения дисциплины на основе ЭУМК предполагает продуктивную учебную деятельность, позволяющую сформировать профессиональные компетенции будущих специалистов, обеспечить развитие познавательных и созидательных способностей личности. ЭУМК способствует успешному усвоению студентами учебного материала, дает возможность планировать и осуществлять самостоятельную работу студентов, обеспечивает рациональное распределение учебного времени по темам учебной дисциплины и совершенствование методики проведения занятий.

I ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Современное состояние теории конкуренции и конкурентных отношений.

1.1 Предмет и содержание дисциплины. Взаимосвязь с другими дисциплинами.

Управление конкурентоспособностью является одной из важнейших составляющих деятельности субъектов экономики как на микро-, так и на макро-экономическом уровне. В основе организации конкурентной борьбы лежат такие аспекты деятельности, как стратегическое управление, маркетинг, менеджмент, управление персоналом, отталкиваясь от которых формулируются перспективные направления развития основных элементов организации, определяются механизмы противостояния конкурентам, способы и коридоры налаживания партнерских отношений, направления продуктовой, технологической, сбытовой, кадровой и социальной политики.

Теория и практика повышения конкурентоспособности изучается в контексте современного состояния информационного общества, поэтому преподавание включает использование всего многообразия форм получения информации и строится на применении различных образовательных технологий, в том числе обсуждении конкретных бизнес-ситуаций, «мозгового штурма», сетевого тестирования, работы с удаленными базами данных, работы в малых группах с применением технологий «чат», использовании телекоммуникаций.

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

Задачи изучения дисциплины

- исследование функций управления конкурентоспособностью предприятий;
- формирование у студентов теоретических знаний и навыков деятельности в конкурентной среде;
- освоение сущности и методов оценки конкурентоспособности страны, регионов, отраслей, предприятий, товаров;
- освоение форм и методов обеспечения и стимулирования процессов повышения конкурентоспособности предприятий.

Теоретические знания и практические навыки по дисциплине «Управление конкурентоспособностью» необходимы студентам для успешного изучения курсов «Экономика организаций электронного бизнеса», «Бизнес-стратегии в

сети Интернет», «Теория отраслевых рынков», предусмотренных учебными планами специальности.

1.2 Экономическое содержание конкуренции. Уровни проявления конкуренции. Конкуренция и рыночная структура Модели конкуренции.

Конкуренция в переводе с латинского означает сталкивание. Она является формой взаимного соперничества субъектов рыночной экономики. Конкуренция возникает, если на одном и том же рынке продается много близких по своим потребительским свойствам товаров-аналогов и субститутов. Суть конкурентной борьбы состоит в улучшении или сохранении позиций фирмы на рынке, что достигается благодаря отличию поставляемых фирмой товаров от товаров-конкурентов как по степени соответствия конкретной потребности клиентов, так и по затратам на ее удовлетворение, что выражается в конечном счете в качестве товара, поэтому одним из весомых показателей конкурентоспособности товара является его качество.

С точки зрения качества товаров процесс конкуренции в графическом виде можно представить в виде лучевой модели, образованной субъектно-объектными отношениями, возникающими при предложении товара. Объектом в данном процессе является потребность, выраженная в виде группы потребителей, образующих интересующий сегмент рынка. Субъектом выступает производитель товара. Субъектов может быть бесконечное множество ($C_1 - C_n$).

Объект на данном уровне рассуждений является единственным. Все множество субъектов направлено исключительно на один объект. В результате возникает некоторая система, в которой образуются некоторые определенные уровни конкуренции – зоны качества. С переходом на верхние зоны степень качества товара возрастает, и производители для обеспечения конкуренции должны своевременно повышать уровень качества, например организуя более эффективную систему производства, систему качества или вводя новые характеристики товара.

Зоны качества играют одновременно роль контрольных и отборочных уровней, где происходит отсев производителей.

Самой первой зоной является зона «безразличия», где качество товара настолько низкое, что его потребитель никогда не купит по показателю назначения, несмотря на низкую цену. Производитель данного товара обречен заранее на провал.

При равных условиях большинство производителей начинают свою деятельность с зоны «слабого» качества. В этой зоне, как производители, так и потребители большое внимание также уделяют цене товара, но начинают учитывать требования и пожелания потребителей. На рынке существует постоянный спрос на данный товар, и предприятия любыми способами, невзирая на качество, пытаются насытить рынок.

С постепенным насыщением рынка происходит планомерный переход на следующий уровень – в зону «среднего» качества. Здесь предприятия

постепенно переходят к вопросам повышения качества товара, но больше внимания обращают на его продвижение, например, используют рекламу и др.

С последующим насыщением рынка и с увеличением запросов потребителя предприятия переходят на третий уровень – в зону «сильного» качества. В этой зоне предприятия преимущественно занимаются только вопросами повышения качества товара, наиболее полного удовлетворения запросов потребителя, но в то же время частично используют и другие методы неценовой конкуренции.

Зону «тотального» качества достигают только предприятия, качество товара которых абсолютно идентично потребности. Товары, не отвечающие потребности, отсеиваются. Данное заключение полностью соответствует трактовке основного элемента конкурентоспособности – назначения, выраженного в качестве товара. Чем выше степень адекватности потребности (назначения), тем больше товар приобретает конкурентных преимуществ.

Особенностью зоны «тотального» качества является также наличие параметров качества, представляющих для потребителя неожиданные ценности предлагаемого ему товара, о наличии которых он мог только мечтать, не предполагая даже о возможности их практической реализации. Зачастую эти показатели существуют в подсознании потребителя и о них он даже не подозревает. Реализация желаемых параметров качества часто является результатом хорошо продуманной комбинации различных технологий и глубокого знания производителем того, что хочет потребитель от продукта и как он его будет использовать.

Товар, который недостаточно покрывает потребности объекта, та потребительская стоимость, которая не воспринимается рынком, не достигают зоны «тотального» качества. В эту зону попадает тот товар, у которого потребительская стоимость примерно равна ценности, которая адекватно воспринимается на этом рынке и полностью покрывает потребность, предъявляемую объектом.

Конкуренция базируется на двух процессах: соперничестве и удовлетворении потребностей.

Конкуренция обзывает предприятия создавать конкурентоспособный товар или предоставлять конкурентоспособную услугу. Существует диалектическая связь конкуренции и КС – одно вытекает из другого.

1.3 Классификация типов, видов и форм конкуренции. Современная парадигма развития конкуренции. Особенности конкуренции на рынках.

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», «монополистическая конкуренция», «монополия», «олигополия».

Совершенная конкуренция.

Совершенная конкуренция на рынке – это ситуация, когда, с одной

стороны, имеет место большое количество самостоятельных производителей однородных товаров, примерно равных по своим экономическим возможностям, и масса покупателей этих товаров – с другой стороны. При этом никто из производителей не может лидировать на рынке, т.е. влиять на изменение цены и подстраивать свой объем продукции под данную цену спроса.

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, и они не могут произвольно покинуть его без существенных потерь.

Несовершенная конкуренция

Несовершенная конкуренция по сути является разновидностью совершенной конкуренции. При несовершенной конкуренции существует также большое число производителей товаров, но не однотипных и однородных, как на рынке совершенной конкуренции, а товаров одной и той же ассортиментной группы, но очень дифференцированных между собой.

Субъекты на рынке монополистической конкуренции, как и любой монополист, обладают определенной свободой в установлении собственной цены, поскольку каждый из них является единственным производителем своей разновидности. Следовательно, каждая фирма имеет свой «мини-рынок» со всеми чертами монопольного: она удовлетворяет весь объем общего спроса на данный конкретный товар, управляет объемом спроса и ценой.

В такой ситуации взаимодействие спроса и предложения весьма

специфично:

1) на своем индивидуальном «мини-рынке» фирма ведет себя как монополист со всеми вытекающими отсюда последствиями (цена, максимальная прибыль и др.);

2) традиционная фирма, как правило, выбирает не самый эффективный масштаб производства, но даже если масштаб производства она определяет удачно, все равно использует она его зачастую далеко не продуктивно. Другими словами, при высокой цене и высоких затратах на основной капитал традиционная фирма производит большое количество одного товара.

Условиями существования монополистической конкуренции являются:

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.

Олигополистическая конкуренция является частным случаем монополистической.

При этой структуре несколько независимых товаропроизводителей удовлетворяют общий спрос и контролируют значительную долю рынка. Поведение каждой такой фирмы оказывает заметное влияние на место других конкурентов и делает их взаимозависимыми.

Различают олигополию чистую, т.е. производящую однородный продукт: цемент, сталь и т.д. (при этом цена одна), и олигополию дифференцированную, т.е. производящую разнообразную продукцию (например, автомобили, здесь цена разная – по классам, по комфорту и т.д.).

Исторически олигополии возникали в виде картелей, синдикатов, трестов, концернов. Последние два вида – трест и концерн – это олигополия с доминирующей фирмой во главе, когда создается единый аппарат управления. Доминирующая фирма регулирует цену, чтобы создать дефицит предложения на конкурентном рынке и восполнить его за счет своей продукции. Кроме того, доминирующая фирма старается подобрать такой объем производства, при котором прирост выручки равен приросту затрат.

Условиями существования олигополистической конкуренции являются следующие:

1. На рынке остается 3-7 очень крупных компаний. Доля каждой из них от 7 до 40 %.

2. Входные барьеры в отрасль очень высоки.

3. Конкуренция брендов и товарных линий.

4. Информация распространяется достаточно равномерно, поскольку все участники, в силу своей экономической мощи, имеют равный доступ ко всем источникам и средствам передачи информации.

5. Капитал диверсифицируется и охватывает, как производственную

сферу, так и финансы, и сферу услуг (торговля, обслуживание). Национальные границы тесны, и самые крупные участники переходят к операциям в мировом масштабе.

Монополия. Чистая монополия - это ситуация, когда одна компания контролирует более 35 - 65 % отраслевого выпуска продукции, в предельном случае - 100 %. Другое понимание монополии - это экономическое поведение фирмы на рынке.

Характерные черты монополии:

1) Единственный продавец. Чистый или абсолютный монополист есть отрасль, состоящая из одной фирмы. Одна фирма - единственный производитель данного продукта или единственный поставщик услуг;

2) Нет близких заменителей товара. Продукт монополии уникален в том случае, если не существует товаров-субститутов. Для покупателя это означает отсутствие приемлемых альтернатив, т.е. он должен покупать продукт у монополиста по предложенной цене либо обходиться без него. То, что не существует близких заменителей монополизированного продукта, имеет важное значение с точки зрения рекламы;

3) Чистый монополист сам диктует цену на выпускаемый товар и осуществляет контроль над ней;

4) Чистый монополист не имеет прямых конкурентов. Причиной этого служит то, что существование монополии зависит от наличия барьеров для вступления в отрасль. Экономические, юридические или другие препятствия удерживают новых конкурентов от вступления в отрасль. В случае чистой монополии легальные барьеры для вступления в отрасль достаточно высоки. Государство создает их в виде патентов и лицензий.

Монополия отличается следующими негативными чертами; завышением цен по сравнению с конкурентной ситуацией; увеличением дифференциации доходов населения; уменьшением заинтересованности монополистов в обновлении производства, продуктов и развитии НТП; использованием методов нечестной конкуренции. Это возможно в случае, если у товара нет близких субститутов.

Тема 2. Теоретические основы управления конкурентоспособностью компании и продукции.

2.1 Конкуренция и конкурентоспособность. Конкурентоспособность: сопряженные категории, уровни анализа, показатели.

Конкурентоспособность (КС) товаров и услуг — основной фактор качества жизни. По мнению комиссии ЮНЕСКО по народонаселению и качеству жизни, понятие «качество жизни» включает в себя следующее:

- 1) здоровье;
- 2) образование;
- 3) рациональное (адекватное) питание;

- 4) стабильную, экологически чистую окружающую среду, включая жилище;
- 5) безопасность;
- 6) здравоохранение;
- 7) участие в жизни общества, создание необходимых услуг для его развития;
- 8) справедливость;
- 9) равенство мужчин и женщин.

Выполнение первых семи условий непосредственно зависит от конкурентоспособности товаров и услуг.

Объектами оценки КС являются:

- продукция (товары, услуги). В соответствии с международным стандартом ИСО серии 9000: продукция – результат процесса;
- организации;
- отрасли;
- страны.

Конкурентоспособность продукции – это способность продукции отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период по сравнению с аналогом-конкурентом.

Оценкой КС занимаются различные субъекты рынка: изготовители, услугодатели, продавцы. Однако, она является прерогативой потребителя. Из ряда аналогов он выбирает товар, услугу, который больше соответствует его потребностям. Поэтому: КС товара показывает степень притягательности для совершающего реальную покупку потребителя.

КС рассматривается как свойство продукции. Ее количественной характеристикой являются различные показатели КС продукции.

Наиболее распространенный из них:

Интегральный показатель качества продукции – отношение суммарного полезного эффекта от использования продукции по назначению (Π_{Σ}) к суммарным затратам на ее создание ($З_{\Pi}$) и эксплуатацию ($З_{\Sigma}$), т.е.

$$I = \Pi_{\Sigma} / (З_{\Pi} + З_{\Sigma})$$

Интегральный показатель качества продукции - относительную характеристику, которая определяется отношением комплексного показателя качества, отражающего полезность продукции, к цене потребления (C_{Σ}), складывающейся из продажной цены и затрат потребителя при эксплуатации:

$$I = U / C_{\Sigma}$$

«Качество» и «конкурентоспособность» термины не тождественные. Термин «интегральный показатель» - это «мостик» между ними.

Уровень конкурентоспособности продукции — это относительная количественная характеристика способности продукции удовлетворять требования конкретного рынка по сравнению с продукцией конкурентов.

Уровень конкурентоспособности (К) определяется по следующей формуле:

$$K=I_o/I_a$$

где I_o - интегральный показатель оцениваемой продукции;

I_a - интегральный показатель продукции-аналога.

Если $K > 1$, то оцениваемая продукция превосходит продукцию-аналог.

2.2 Конкурентоспособность на различных уровнях: микро-, мезо-макроконкурентоспособность.

Конкурентоспособность страны на мировом уровне определяется исходя из конкурентоспособности ее отдельных предприятий, отраслей и регионов.

Для того чтобы страна была конкурентоспособной, необходимо взаимодействие всех уровней указанной системы. Конкурентоспособность страны зависит от ее способностей и свойств, позволяющих соперничать в экономическом соревновании с другими странами. В экономической литературе национальная конкурентоспособность рассматривается следующим образом:

- как способность страны постоянно увеличивать свою долю на мировом рынке;
- сравнительная прибыльность экспорта страны (разница между рыночными ценами и затратами на производство и реализацию поставляемой на мировой рынок продукции): чем выше прибыльность поставки товаров, тем выше конкурентоспособность;
- продуктивность использования ресурсов, выражающаяся в стоимости отдачи от единицы труда или капитала;
- как способность национальных предприятий производить товары и услуги, отвечающие запросам иностранных потребителей, одновременно сохраняя и повышая реальный национальный доход, и т. д.

Современная формулировка Международного форума по развитию менеджмента (МФМ) определяет конкурентоспособность как «область экономического знания, которая анализирует факты и политику, формирующие способность нации создавать и поддерживать такую среду, которая выдерживает создание все возрастающей стоимости на своих предприятиях и все большее процветание своего народа». МФМ выделяет четыре фактора конкурентоспособности, которые определяют состояние национальной конкурентной среды и способность предприятий создавать богатство:

1. Фактор «экономическое развитие страны, ее макроэкономическое состояние» оценивает макроэкономические характеристики национальной экономики, внешней торговли, международных инвестиций, занятости и цен.

2. Фактор «эффективность правительства» определяет с помощью оценки состояния общественных финансов, налоговой политики, институциональных рамок, законодательства, образования, насколько политика правительства способствует росту конкурентоспособности.

3. Фактор «эффективность бизнеса» – это уровень, достигнутый предприятием в сфере инноваций, прибыльности и надежности, который

оценивается по данным производительности труда, рынка труда, состояния финансов, практики менеджмента и воздействия глобализации.

4. Фактор «инфраструктура» определяет, в какой мере ресурсы, технология, наука и трудовые ресурсы удовлетворяют потребности бизнеса.

Для этого рассматривают уровень развития базовой инфраструктуры, технологической инфраструктуры, научной инфраструктуры, здоровья населения и состояния окружающей среды, а также систему национальных ценностей.

Конкурентоспособность страны – это способность в условиях свободной конкуренции производить товары и услуги, удовлетворяющие запросам мирового рынка, при реализации которых повышается благосостояние государства и граждан. В соответствии с современным мышлением конкурентоспособность основана на росте производительности экономики в использовании ресурсов и инноваций. В свою очередь существенной составляющей повышения производительности является глубокое понимание сути целого ряда социальных проблем. Вопросы бедности, безработицы, неравномерного распределения доходов традиционно считаются социальными проблемами, хотя они неразрывно связаны с экономикой и, в частности, с конкуренцией. Требование экономической конкурентоспособности не должно противоречить и решению проблем сохранения окружающей среды. Таким образом, для реализации идеи национальной конкурентоспособности необходимо согласование экономических и социальных целей при четкой ориентации на инновации.

Важным аспектом обеспечения конкурентоспособности национальной экономики является ее региональная конкурентоспособность. Конкурентоспособность экономики региона, равно как и обусловливаемое ей процветание региона, не наследуется – она создается и нуждается в постоянной поддержке, поскольку легко утрачивается при неэффективном управлении. Конкурентоспособность не вырастает просто из наличия природных ресурсов, имеющейся рабочей силы или обменного курса национальной валюты. Одним из направлений конкурентоспособности развития региона является применение кластерной организации региональных экономических структур.

Кластерные структуры формируются в результате того, что одна или несколько крупных фирм, достигая конкурентоспособности на мировом рынке, распространяют свое влияние и деловые связи на ближайшее окружение, создавая устойчивую сеть из лучших поставщиков и потребителей. Далее действует эффект синергии, который и является сутью кластерного взаимодействия. Новые внутрикластерные отношения стимулируют инновационную деятельность, способствуют свободному обмену информацией, формируя дополнительные конкурентные преимущества.

2.3 Общая конкурентоспособность продукции белорусских производителей в сравнении с мировой товарной конкурентоспособностью.

Республика Беларусь обладает определенными конкурентными преимуществами, которые базируются главным образом на факторных условиях и наличии специализированных, смежных и обслуживающих отраслей. Это прежде всего:

- выгодное экономико-географическое и геополитическое
- положение;
- развитые системы транспортных коммуникаций;
- значительные земельные, водные, лесные ресурсы,
- наличие ряда важных полезных ископаемых (калийные и
- каменные соли, сырье для производства строительных материалов и др.);
- достаточно мощная строительная база;
- относительно развитый научно-технический потенциал;
- многоотраслевой промышленный комплекс;
- высокий общеобразовательный уровень населения и
- сложившаяся система подготовки квалифицированных кадров;

Одним из главных направлений, повышающих национальную конкурентоспособность страны, является развитие внешнеторговой деятельности, разработка эффективной внешнеторговой стратегии.

В прошлом Республика Беларусь заслуженно имела репутацию «сборочного цеха» Советского Союза, и белорусы смогли сохранить и приумножить этот потенциал.

За последние 30 лет объемы промышленного производства в Беларуси увеличились почти в 13 раз.

Совершить качественный рывок промышленности позволило активное внедрение инноваций, развитие новых направлений деятельности в машиностроении. Простой пример: самый большой в мире карьерный самосвал грузоподъемностью 450 тонн сделан на БЕЛАЗе. Легковые автомобили, электропоезда и электробусы, беспилотные карьерные самосвалы, комбайны на газовом топливе, энергонасыщенные трактора, харвестеры и форвардеры – это лишь малый перечень новой продукции с маркой «Сделано в Беларуси».

Благодаря модернизации предприятий значительно вырос вклад наших традиционных отраслей – нефтехимии, производства минеральных удобрений, деревообработки и других.

Конкурентоспособность отечественной индустрии подтверждается 53 позицией Республики Беларусь в мировом рейтинге из 153 стран по индексу промышленной конкурентоспособности. Наша страна с большим отрывом опередила страны СНГ, кроме Российской Федерации.

Тема 3. Управление конкурентными преимуществами.

3.1 Понятие конкурентного преимущества. Преимущества низкого и высокого порядка.

Для каждого субъекта конкуренции существует набор факторов конкурентоспособности, которые показывают наличие у него определенных свойств, востребованных или особо ценимых потребителем (например, инвестором, специалистом и др.) при решении вопроса о покупке товара, размещении производств, перемещении груза. Эти требования и их весомость изменяются во времени в зависимости от характера и особенностей потребителя.

Конкурентные преимущества – это те факторы, которые уже обеспечивают преимущества анализируемого объекта (субъекта) перед конкурентами (реальные конкурентные преимущества) или будут обеспечивать в будущем при реализации запланированных мероприятий (потенциальные конкурентные преимущества).

Наиболее выгодные позиции одного субъекта по сравнению с другими в условиях хозяйственного взаимодействия определяются как его конкурентные преимущества. Под выгодными позициями понимается совокупность ресурсов, умений, навыков, характеризующих внутренний потенциал предприятия.

Потенциал конкурентных преимуществ формируется под влиянием объективных, присущих каждой территории природно-климатических условий, а также преимуществ, обусловленных технологическими, отраслевыми, организационно-экономическими характеристиками,

Конкурентное преимущество - это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Конкурентные преимущества создаются уникальными осязаемыми и неосязаемыми активами, которыми владеет предприятие, теми стратегически важными для данного бизнеса сферами деятельности, которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе.

Конкурентные преимущества позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для фирм данной отрасли или данного рыночного сегмента (что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов) и завоевывать прочные позиции на рынке. Считается, что преимущества предприятия обеспечиваются путем предоставления потребителям благ, имеющих для них большую ценность: за счет реализации продукции по более низким ценам (а может и наоборот по более высоким - для престижной продукции); предложения товаров более высокого качества или с набором услуг.

Преимущества перестали быть статическими, они изменяются под воздействием инновационного процесса (изменяются технологии производства, методы управления, способы доставки и сбыта продукции). Поэтому для удержания конкурентных преимуществ требуется постоянное внедрение нововведений.

Конкурентные преимущества создаются за счет преобладания достоинств (сильных сторон) предприятия над его недостатками (слабыми сторонами) и могут быть реализованы одним субъектом конкуренции перед другим в условиях рынка. По природе их возникновения можно выделить два типа преимуществ: абсолютные и сравнительные.

Абсолютные преимущества (условно-постоянные) «даны от природы», например, географическое расположение, и относятся к преимуществам более низкого порядка, чем сравнительные преимущества, которые заключаются в обладании высокими технологиями, инновациями и т. д. и зависят от эффективности принятия управленческих решений. Сравнительные преимущества (условно-переменные) по своей сути безграничны в отличие от абсолютных, которые невозпроизводимы и не бесконечны.

Анализируя исторические предпосылки развития экономики современных конкурентоспособных стран, все многообразие конкурентных преимуществ можно разделить по основным видам:

- ресурсные (нетехнологические), в основе которых лежат факторы производства и степень эффективности их использования;
- технологические, например, знания, инвестиции, технология;
- организационные заключаются в способности региональных властей мобилизовать факторы развития хозяйствующего субъекта и обеспечить его эффективное управление.

3.2 Модели М. Портера. Сущность и классификация ценностей.

Для достижения долгосрочного успеха в предпринимательстве компания должна выбрать конкурентное преимущество (М.Портер):

Низкая стоимость

Компании предоставляют товары или услуги по стоимости ниже, при этом качество остается хорошим. Это достигается благодаря эффективному использованию ресурсов, улучшению процессов оптимизации и управлению затратами.

Дифференциация продукта или услуги

Компания предоставляет продукт или услугу, которая имеет отличительные особенности. За счет этого данный продукт будет занимать лучшую позицию на рынке, чем аналогичный у другой компании. К отличительным особенностям можно отнести отличное качество, ценность продукции, дизайн или особые характеристики. Дифференциация может способствовать лояльности клиентов, повышению цен и повышению доли рынка, что делает бизнес более устойчивым к конкуренции.

Также к конкурентным преимуществам можно отнести запатентованные технологии, бренд, экономию при масштабировании и создании сетей. Реализация выбранного уникального преимущества требует внимательного анализа рынка, потребностей клиентов и возможностей компании. Именно конкурентное преимущество определяет то, как может быть организована система или цепочка ценностей в фирме.



Рисунок 3.1 – Создание цепочки ценностей компании

Создание цепочки ценностей позволяет связать между собой всех её участников и виды деятельности, влияющие на формирование конкурентоспособности компании.

Связывая между собой ключевые и дополнительные виды деятельности, фирма несет определенные затраты, которые принесут доход в будущем. Например, отправляя на обучение своих сотрудников, фирма несет затраты сейчас. Но повышая их профессионализм в области контроля качества продукции, снижаются расходы на послепродажное обслуживание.

3.3 Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов. Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества компании.

При формировании конкурентных преимуществ, функции управления заключаются в следующем:

- анализе и планировании мероприятий по достижению желаемой конкурентной позиции фирмы;
- выявлении изменений и разработке мер по их реализации в технологических и стратегических факторах;
- разработке проектов по реализации намеченных изменений;
- координации усилий подразделений для достижения конкурентных преимуществ;
- контроле за обеспеченностью ресурсами и проведением необходимых изменений;
- подготовке и проведении мероприятий по адаптации персонала к изменениям и совершенствованию навыков.

Разработка стратегии должна быть экономически, технологически и социально обоснованной. При этом следует опираться на вариантный анализ внешней и внутренней среды.

На разработку конкурентных преимуществ оказывают влияние:

- динамика спроса
- покупательная способность
- социально-политические ограничения
- интенсивность конкуренции
- структура рынка
- поведение его участников
- инфраструктурные и институциональные аспекты

Максимальное наращивание конкурентных преимуществ возможно в идеальной модели, если:

- фирма обладает новой совершенной технологией, фирма испытывает значительный интерес со стороны потребителей;
- созданы оптимальные каналы в продвижении товаров, имеется значительный спрос, отсутствует интенсивная конкуренция и т.д

Как утверждает М. Портер, к наиболее типичным причинам новаций относятся следующие:

1. Новые технологии. Изменение технологии может создать новые возможности для разработки товара, новые способы маркетинга, производства или доставки и улучшение сопутствующих услуг. Именно оно чаще всего предшествует стратегически важным нововведениям. Новые отрасли появляются тогда, когда изменение технологии делает возможным появление нового товара. Смена лидерства происходит в тех отраслях, где резкое изменение технологии делает устаревшими знания прежних лидеров. Фирмам, “вросшим” в старую технологию, трудно понять значение новой, только что появившейся технологии.

2. Новые или изменившиеся запросы покупателей. Часто конкурентное преимущество возникает или переходит из рук в руки тогда, когда у покупателей появляются совершенно новые запросы, или же их взгляды на то, “что такое хорошо и что такое плохо”, резко меняются. Фирмы, уже закрепившиеся на рынке, могут это не заметить или опоздать с созданием новой цепочки ценностей.

3. Появление нового сегмента отрасли. При этом возникает возможность не только выйти на новую группу покупателей, но и найти новый, более эффективный способ изготовления некоторых видов продукции либо применить новые подходы к определенной группе покупателей.

4. Изменение стоимости или наличия компонентов производства. Конкурентное преимущество часто переходит из рук в руки из-за изменения абсолютной или относительной стоимости компонентов, таких, как рабочая сила, сырье, энергия, транспорт, связь, средства информации, оборудование и т.п.

Это свидетельствует об изменении условий у поставщиков либо о возможности использовать новые или другие по своим качествам компоненты. Фирма добивается конкурентного преимущества, приспосабливаясь к новым условиям, в то время как конкуренты связаны по рукам и ногам капиталовложениями и тактикой, приспособленными к старым условиям.

5. Изменение правительственного регулирования. Изменение политики правительства в таких областях, как стандарты, охрана окружающей среды, таможенная и налоговая системы, требования к новым отраслям и торговые ограничения, - еще один распространенный стимул для новаций, влекущих за собой конкурентное преимущество.

Кроме нововведений предприятия порой находят источники конкурентных преимуществ и в других сферах, связанных не столько с производством, сколько с реализацией функции управления. В соответствии с теорией фирмы, пределы роста фирмы контролируют компетентность менеджмента и человеческие ресурсы.

Обладание доступом к важнейшему ресурсу – знаниям – также возможный путь создания конкурентного преимущества фирмы. Однако конкуренты могут имитировать его и разработать методы замены этого ресурса.

Компании, которые обладают сверхзнаниями, способны координировать использование своих традиционных ресурсов или комбинировать их с новыми, обеспечивая большую выгоду для потребителей, чем конкуренты. Знания могут составлять наиболее важный ресурс, а способность получать, интегрировать, накапливать, сохранять и применять их – наиболее важный способ создания конкурентного преимущества.

Знания, новации, способность менеджмента к «обучению» многие российские и зарубежные ученые называют важнейшими источниками конкурентных преимуществ предприятия. На их основе достигаются определенные преимущества по отношению к конкурентам, причем эти преимущества могут быть созданы в различных сферах деятельности предприятия – как производственной, кадровой, так и управленческой, рыночной и т.д.

Различные виды рынка предполагают свои источники конкурентных преимуществ. Например, на промышленных рынках конкурентными преимуществами все чаще становятся нематериальные ресурсы. К конкурентным преимуществам на потребительском рынке относят брендинг, нестандартные технологии продвижения – элементы процесса обслуживания (маркетинг отношений). Этот комплекс инструментов направлен на формирование сегмента.

Тема 4. Анализ, оценка и диагностика конкурентной среды предприятия и отрасли.

4.1 Характеристика конкурентной среды предприятия и ее структура. Диагностика факторов конкурентной среды.

Конкурентная среда предприятия – это совокупность внешних факторов и условий, в которых компания взаимодействует с другими участниками рынка, конкурируя за ресурсы, потребителей, поставщиков и долю рынка. Анализ конкурентной среды позволяет оценить уровень конкуренции, выявить сильные

и слабые стороны конкурентов, а также определить возможности и угрозы для бизнеса.

Структура конкурентной среды включает:

Количество и размер конкурентов: определяет уровень конкуренции и возможности игроков на рынке.

Доля рынка: показывает силу позиций каждого игрока.

Продукты и услуги: анализ ассортимента, качества, ценовой политики и инноваций.

Барьеры входа на рынок: факторы, которые затрудняют выход новых компаний на рынок (например, высокие инвестиции, законодательные ограничения).

Динамика рынка: изменения, происходящие на рынке, включая рост, стагнацию или снижение.

Внешние факторы: экономические, политические, социальные и технологические условия, влияющие на конкуренцию.

Взаимодействие с конкурентами может быть как прямым, так и косвенным. Прямая конкуренция возникает между компаниями, предлагающими аналогичные товары или услуги, а косвенная – между компаниями, удовлетворяющими одну и ту же потребность, но разными способами.

Анализ конкурентной среды позволяет определить тенденции развития рынка, перспективы, выявить потребности и ценности целевой аудитории. Он помогает найти сильные и слабые стороны конкурентов, оценить их стратегию развития, а также изучить преимущества и недостатки представленных продуктов или услуг. Без анализа конкурентной среды невозможно принимать эффективные маркетинговые решения и адаптироваться к изменениям на рынке.

Для анализа конкурентной среды компании тщательно изучают рынок и проводят конкурентную разведку. Необходим максимум информации о рынке и конкурентах: как развивается ниша, какие компании продвигаются на рынке, кто из них главные конкуренты.

1. Изучаются конкуренты, их продукты и специфика работы. Когда перечень конкурирующих компаний собран, тщательно исследуется их ассортимент, сайт, социальные сети, ценообразование, отзывы, рекламные кампании и другая важная информация. В дальнейшем эта информация пригодится для постановки целей и разработки маркетинговой стратегии.

2. Изучается целевая аудитория и ее потребности. Проводится маркетинговое исследование потребителей. Анализируются отзывы об использовании существующих на рынке решений, их преимуществах и недостатках. Найти необходимую информацию можно при помощи анкетирования в социальных сетях, глубинного интервью, специальных сервисов для проведения опросов.

3. Экспертное интервью. С его помощью изучается ситуация на рынке, прогнозы касательно развития отрасли и о существующих преградах. Экспертное интервью помогает подтвердить или опровергнуть гипотезу,

сгенерировать идеи для развития продукта и продвижения компании, предусмотреть возможные проблемы и подготовиться к ним.

4. После того, как все исследования будут проведены, собирается информация в одно целое и структурируется. Отобразить данные можно в виде графиков, таблиц, инфографики. На основании данных разрабатывается своя стратегия продвижения на рынок и составляется маркетинговый план.

4.2 Модель пяти сил конкуренции. Конкурентный анализ отрасли. Отраслевые ключевые факторы успеха.

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

1. Появление новых конкурентов.
2. Угроза замены данного продукта новыми продуктами.
3. Сила позиции поставщиков.
4. Сила позиции покупателей.
5. Конкуренция среди производителей в самой отрасли.

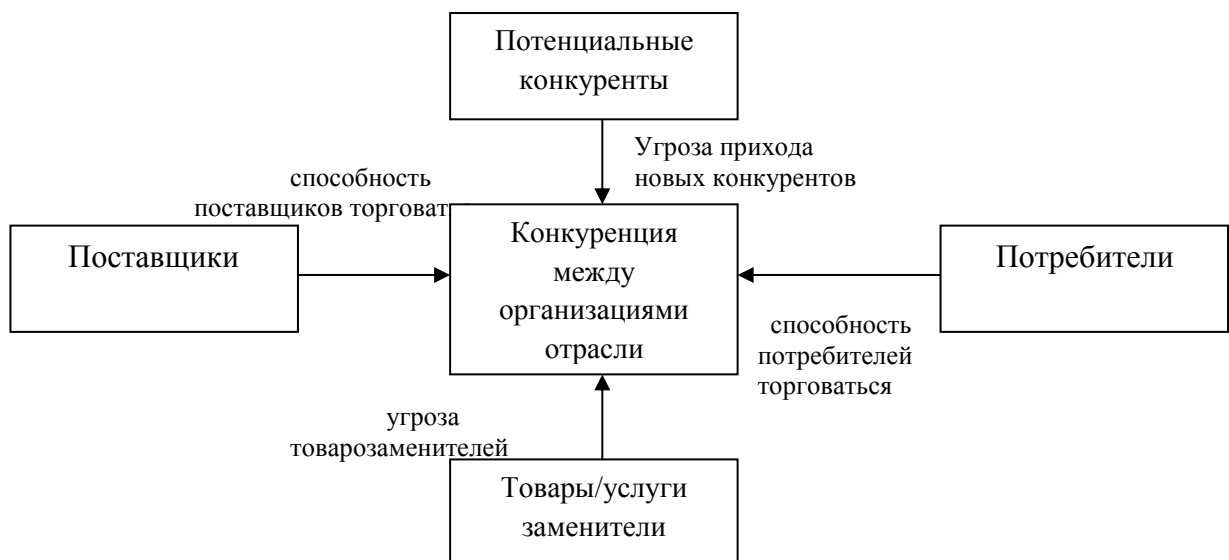


Рисунок 4.1 – Создание цепочки ценностей компании

1. Появление новых конкурентов.

Существует понятие «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них чем выше тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить в новую отрасль (для них чем он ниже, тем лучше). Высота барьера определяется следующими факторами:

1. *Экономикой масштабов.* Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители. Поэтому их производственно-сбытовые издержки выше, что обуславливает при примерном равенстве рыночных цен получение этими организациями меньшей прибыли а

может быть, и убытки. Готова ли организация ради освоения нового бизнеса пойти на это?

2. *Привычностью марки товара.* Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо сделать свою марку популярной среди потребителей. Зачастую это очень сложная задача.

3. *Фиксированными затратами,* связанными с входом в новую отрасль (следование новым стандартам, требованиям дизайна и др.).

4. *Затратами на новые основные фонды,* которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта.

5. *Доступом к системе товародвижения.*

Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети. В этом случае новым товаропроизводителям придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат.

6. *Доступом к отраслевой системе снабжения.* В данной области существуют те же барьеры, что и в случае с системой товародвижения.

7. *Отсутствием опыта производства данного вида продукта,* вследствие чего его себестоимость в общем случае выше, чем у традиционных производителей данной отрасли.

8. *Возможными ответными действиями предприятий отрасли,* направленными на защиту своих интересов. Например, отказ в продаже необходимых патентов, лоббирование в правительстве и местных структурах власти своих интересов, в результате чего традиционные производители могут иметь налоговые льготы, а доступ на рынок новых товаропроизводителей будет затруднен.

2. Угроза замены данного продукта новыми продуктами.

Что касается **угрозы замены данного продукта** новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе принципиально новых идей. Например, в 60-х гг. прошлого века химическая промышленность начала выпуск высокопрочных дешевых пластмасс, которые стали вытеснять металл из машиностроения, строительства и др.

При оценке угрозы замены необходимо учитывать характеристики и цену продукта-заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям продукта-заменителя менять оборудование, переучивать кадры и др. Кроме того, необходимо принимать в расчет, предрасположен ли потребитель к замене традиционно покупаемых продуктов.

3. Сила позиции поставщиков.

Она во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли.

Если это рынок поставщиков, где они диктуют свои условия предприятиям отрасли, то последние находятся в менее выигрышной позиции по сравнению

со случаем, когда они доминируют на рынке (рынок потребителей). Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами:

1. Разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг.
2. Наличием возможности смены поставщиков.
3. Величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы.
4. Величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки.

4. Сила позиции покупателей.

Она, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя соответственно. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь следующими факторами:

1. Возможностью переключиться на использование других продуктов.
2. Затратами, связанными с этим переключением.
3. Объемом закупаемых продуктов.

Рассмотренные выше конкурентные силы определяют привлекательность отрасли и целесообразность вести в ней бизнес.

Поскольку эти силы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они определяют уровень прибыльности организаций данной отрасли.

Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут организации возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов.

Рассмотрим пятую конкурентную силу, характеризующую конкурентную борьбу в самой отрасли.

4.3 Модель изучения конкурентов.

Для каждого рынка должны быть идентифицированы наиболее опасные (приоритетные) конкуренты. Можно выделить следующие типы конкурентов:

1. Идентичные во всех аспектах производственно-сбытовой деятельности (производят те же самые продукты, используют ту же технологию, ведут коммерческую деятельность на тех же целевых рынках).
2. Подобные по общим направлениям производственно-сбытовой деятельности (производят те же самые продукты, но продают их на других рыночных сегментах).
3. Удовлетворяющие одни и те же потребности, но различными средствами. Например, авиакомпании и железнодорожные компании, осуществляющие перевозки между двумя городами.

4. Полностью различные, конкурирующие за привлечение денег потребителей. Например, туристические агентства и продавцы легковых автомобилей (на что потратить деньги - на отдых или приобретение автомобиля?)

Учитывая данную информацию, руководство организации должно решить с кем действительно конкурирует данная организация.

Первый шаг в определении приоритетных конкурентов обычно осуществляется исходя из определенных концепций. Так, в зависимости от своей роли в конкурентной борьбе все организации могут быть разделены на четыре группы: рыночный лидер, рыночный претендент, последователь и организация, нашедшая рыночную нишу.

Рыночный лидер – организация с наибольшей рыночной долей в отрасли. Такие организации обычно бывают также лидерами в области ценовой политики, разработки новых продуктов, использования разнообразных распределительных систем, оптимизации затрат на маркетинг. Иногда явно выраженного лидера в отрасли не существует, и в качестве лидеров рассматривается несколько организаций. Для того чтобы остаться рыночным лидером, организация должна действовать в трех направлениях. Во-первых, она старается расширить рынок или путем привлечения новых покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемым продуктам, или путем увеличения частоты применения выпускаемых продуктов. Во-вторых, стремиться увеличить свою рыночную долю, хотя это автоматически не приводит к увеличению величины прибыли, так как цена такого расширения может быть чрезмерно высокой. В-третьих, постоянно предохраняет свой бизнес от посягательств конкурентов, для чего используются оборонительные стратегии.

Выделяют следующие виды оборонительной стратегии: позиционная оборона, фланговая оборона, упреждающая оборона, оборона с контрнаступлением, мобильная оборона, сжимающаяся оборона.

Позиционная оборона направлена на создание труднопреодолимых барьеров вокруг своей текущей позиции; в чистом виде редко приводит к успеху, так как должна сопровождаться изменением производственно-сбытовой политики и приспособлением к изменениям внешней среды. Лучшим методом обороны является непрерывное обновление выпускаемых продуктов.

Фланговая оборона направлена на защиту наиболее уязвимых мест в позиции организации на рынке, куда в первую очередь могут направить свои атаки конкуренты.

Упреждающая оборона основана на предвосхищающих действиях, делающих потенциальную атаку конкурентов невозможной или существенно ослабляющих ее (например, предвидя появление на рынке нового конкурента, можно снизить цену на свою продукцию).

Оборона с контрнаступлением используется рыночным лидером. Лидер может сделать паузу, чтобы увидеть слабые места атакующего конкурента, после чего ударить наверняка (например, противопоставив в рекламе надежность своих изделий недоработкам в новинках конкурента).

Мобильная оборона направлена на распространение своей деятельности на новые рынки с целью создания плацдарма для будущих оборонительных и наступательных действий. Путем расширения рынка организация перемещает свои действия с текущего продукта к более полному пониманию глубины запросов потребителей, затрагивающих весь спектр технологических и иных возможностей организации. В силу значительности потенциала лидера это делает малоперспективными атаки со стороны конкурентов.

Сжимающаяся оборона основана на «сдаче» ослабленных рыночных территорий конкурентам при одновременной концентрации ресурсов на более значительных и сильных; позволяет экономить ресурсы, рационально использовать средства, отпущенные на маркетинговые действия.

Рыночный претендент – организация в отрасли, которая борется за увеличение своей рыночной доли, за вхождение в число лидеров. Для того чтобы бороться, организация должна обладать определенными преимуществами над рыночным лидером (предлагать лучший продукт, продавать продукт по более низкой цене и т.д.). В зависимости от прочности позиции на рынке рыночного лидера и своих возможностей рыночный претендент может достигать своих целей, используя различные атакующие стратегии.

Атакующая стратегия – стратегия конкурентной борьбы, используемая рыночным претендентом в борьбе за рынки сбыта. Выделяют пять типов атакующих стратегий. *Фронтальная атака* характеризуется активными действиями на позиции конкурента, попытками превзойти его по сильным аспектам его деятельности (продукты, реклама, цены и т.п.). Для ее реализации организация должна иметь ресурсов больше, чем конкурент, и быть в состоянии вести длительные «боевые действия». *Фланговая атака* направлена на слабые места в деятельности конкурентов, концентрирует усилия на получении преимуществ в этих слабых местах; часто проводится неожиданно для конкурентов. *Атака с окружением* предполагает атаку со всех направлений, что вынуждает конкурента держать оборону по всем направлениям; применяется, когда рыночный претендент надеется (и имеет возможность) за короткий срок сломить волю конкурента к сопротивлению. Один из вариантов – значительное (на порядок и более) расширение количества модификаций продукта с одновременным резким расширением диапазона цен.

Рыночный последователь – организация в отрасли, которая проводит политику следования за отраслевыми лидерами, предпочитает сохранять свою рыночную долю, не принимая рискованных решений. Однако это не говорит о том, что рыночный последователь должен проводить пассивную политику. Он может выбирать и стратегию расширения своей деятельности, но такую, которая не вызывает активного противодействия со стороны конкурентов. Преимущества стратегии рыночного последователя заключаются в том, что он может опираться на опыт рыночных лидеров, копировать или улучшать продукты и маркетинговые действия лидера – обычно при меньших уровнях инвестиций и риска. Такая стратегия может обеспечить достаточно высокий уровень

прибыльности. Рыночные последователи обычно в первую очередь атакуются рыночными претендентами.

Организации, действующие в рыночной нише, обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие организации-конкуренты или не заметили или не приняли в расчет. Рыночная ниша – это, по сути дела, сегмент в сегменте. Ключевая идея действия в рыночной нише – высокий уровень специализации относительно рынка, потребителей, продуктов, других аспектов маркетинговой деятельности. Рыночные ниши могут быть достаточно прибыльными за счет высокого уровня качества удовлетворения специфических потребностей ограниченного круга клиентов по повышенным ценам. Чтобы снизить риск от деятельности в одной нише, стараются найти несколько ниш. Желательно, чтобы рыночная ниша обладала потенциалом роста, не вызывала интереса у сильных конкурентов и чтобы у организации была сильная поддержка со стороны ее клиентов.

Исходя из вышеизложенного, приоритетными конкурентами для лидера являются другие лидеры и некоторые претенденты, для претендентов – другие претенденты и некоторые лидеры.

Тема 5. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.

5.1 Понятие и сущность процесса управления конкурентоспособностью. Развитие теоретических основ системы управления предприятием.

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.

Таблица 5.1 Содержание подходов к управлению

Научные подходы	Краткое содержание
Административный	Регламентация функций, прав, обязанностей, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения)
Поведенческий	Повышение эффективности организации за счет повышения роли человеческих ресурсов
Количественный	Переход от качественных оценок к количественным при помощи математических методов, экспертных оценок и др.
Комплексный	Учитываются взаимосвязанные и взаимозависимые факторы внешней и внутренней среды организации

Интеграционный	Исследование взаимосвязей между элементами системы, стадиями жизненного цикла объекта управления
Маркетинговый	Предусматривает ориентацию управляющей системы при решении любых задач на потребителя
Функциональный	Деятельность представляется в виде набора функций, закрепленных за функциональными подразделениями
Динамический	Объект управления рассматривается в динамическом развитии, причинно-следственных связях и соподчиненности
Воспроизводственный	Направлен на возобновление производства с меньшими совокупными затратами на единицу полезного эффекта
Процессный (процессуальный)	Управление – это серия взаимосвязанных и универсальных управленческих процессов
Нормативный	Установление нормативов управления по всем подсистемам менеджмента
Ситуационный	Управление как конкретная ситуация, требующая действий в рамках сложившихся обстоятельств
Системный	Любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющих вход, выход, связь с внешней средой и обратную связь
Программно-целевой подход	Основывается на определении целей и разработке программ по оптимальному достижению этих целей

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 5.1).

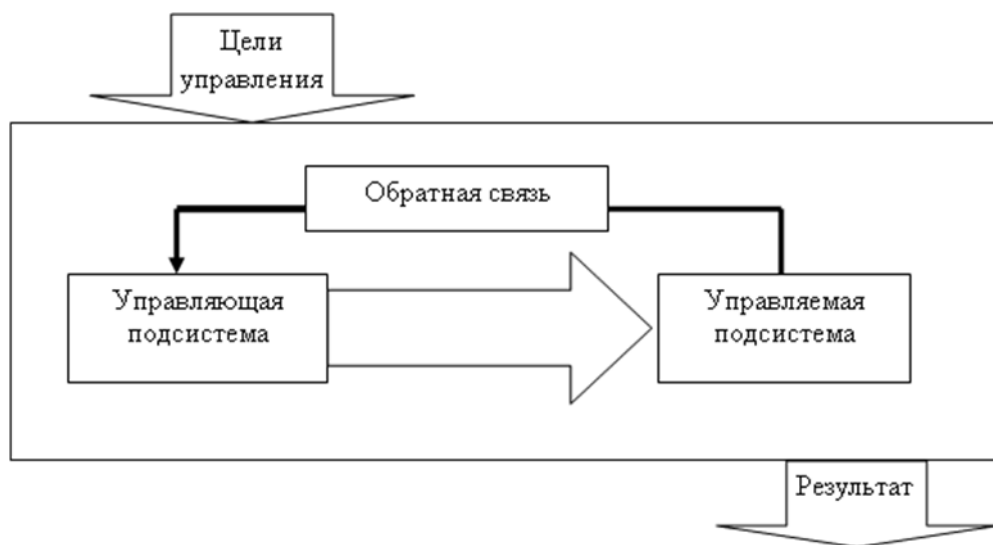


Рисунок 5.1 – Схема системы управления

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.

5.2 Современные подходы к управлению конкурентоспособностью.

Системный подход.

В современном XXI веке этот подход незаменим. Он позволяет повысить организованность, качество и эффективность управляемых объектов. Но его главный недостаток – это сложность, из-за чего его редко используют. Системный подход является философией управления, способ выживания на рынке. С помощью его методов организация или фирма рассматривается как целостная система, направленная на достижение единой цели.

Поэтому в рамках этого подхода система (организация) состоит из двух составляющих:

1. Первично-внешнее окружение, которое включает вход и выход из системы, связь с внешней средой и обратную связь.
2. Вторично-внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект. Внутренняя структура состоит из пяти подсистем: научное обоснование системы; целевая подсистема; обеспечивающая подсистема; управляемая подсистема; управляющая подсистема.

По структуре все системы друг от друга не отличаются, а содержание у каждой системы свое. Структура системы управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность фирмы представлена на рисунке 3.

К внешнему окружению организации относятся «вход», «выход», связи с внешней средой и обратная связь.

Внутренняя структура системы состоит из пяти подсистем, нумерация которых установлена исходя из очередности их анализа (применения, формулирования). Например, качество применяемых решений по любому вопросу определяется количеством и глубиной анализа механизмов действия экономических законов и законов организации, соблюдения научных подходов и принципов, применения современных методов и моделей. При решении любого вопроса по любой подсистеме приходится нередко обосновывать процесс принятия решений. Поэтому первая подсистема «Научное обоснование системы» расположена в центре организации, является первичной и связана со всеми подсистемами.



Рисунок 5.2 – Структура системы управления организацией.

К «входу» системы относится всё, что получает организация для разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности: методические документы, финансовые, трудовые, материальные, информационные и другие виды ресурсов. Задача органов управления сводится к обеспечению конкурентоспособного «входа» системы путем проведения маркетинговых исследований и отбора наиболее конкурентоспособных поставщиков. Если «вход» будет неконкурентоспособным, то при любом уровне процесса по переработке «входа» в «выход» параметры «выхода» системы тоже будут неконкурентоспособными. Допустим, организация обладает высококвалифицированными кадрами, прогрессивной технологией, новейшим оборудованием, отлаженной системой управления. Однако, отдельные виды комплектующих изделий, получаемых организацией по кооперации, из-за низкой квалификации маркетологов по показателям качества (прежде всего, безотказности) неконкурентоспособны, не отвечают требованиям потребителей. Другими словами, если «вход» системы оценивается на удовлетворительно, а процесс – на отлично, тогда и выход системы будет удовлетворительным, неконкурентоспособным. Отсюда вывод: сначала обеспечить конкурентоспособный «вход», потом – конкурентоспособный процесс, тогда и «выход» системы будет конкурентоспособным.

На «входе» структуры системы управления организацией, ориентированной на конкурентоспособность будет стратегия повышения конкурентоспособности организации.

Основными условиями обеспечения потенциальной конкурентоспособности «выхода» являются:

1. Высокое качество стратегических маркетинговых исследований и обоснованность нормативов конкурентоспособности будущих товаров, услуг, новшеств.

2. Обеспечение конкурентоспособных параметров «входа» системы в процессе её функционирования.

3. Обеспечение конкурентоспособных параметров процесса в системе.

4. Изучение конъюнктуры рынка, применение эффективных стратегий рекламы товара, каналов его распространения (сбыта), сервисного обслуживания и других инструментов рыночного механизма

Чтобы проанализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия применяют SWOT – матрицу, позволяющей выявить возможные направления развития организации, и развитие функциональных областей. Обеспечение уровня конкурентоспособности дает возможность избежать кризиса.

Координацию между компонентами системы выполняют информационные и документальные потоки. Для принятия и выполнения управленческого решения информация должна быть необходимого объема и качества, в нужном месте и в нужное время. Благодаря выполнению условия времени и места, компоненты фирмы могут быть мобильными и конкурентоспособными.

После того, как фирма определяется с целью своей деятельности и поэтапно строит структуру своей организации, следует учитывать и вмешательство в эту систему конкурентов. Для того чтобы эффективно управлять собственной конкурентной позицией необходимо проводить анализ деятельности конкурентов. Целями такого анализа являются:

1. Выявление существующих и возможных товаров-конкурентов.
2. Определение настоящих, потенциальных конкурентов-производителей этих товаров.
3. Исследование сильных и слабых сторон всех конкурирующих товаров.
4. Разработки прогнозов вероятной стратегии конкурентов.

В итоге анализа фирма получает возможность понять, почему конкуренты действуют именно так, а не иначе.

Воспроизводственно-эволюционный подход (инновационный подход).

Сущность данного подхода заключается в том, что при внедрении новых элементов в систему, они должны быть лучше старых, то есть организация должна возобновлять процессы производства с большим полезным эффектом и меньшими затратами.

С развитием технологий инновации становятся одним из основных экономических ресурсов, определяющим конкурентоспособность предприятия. То как предприятие использует свои ресурсы, высокотехнологичны ли они, используется старое или новое оборудование - все это отражается на конкурентоспособности фирмы.

Инновации, внедряемые на предприятиях, в основном, направлены на следующие экономические, финансовые и производственные аспекты деятельности:

- замену устаревшей продукции и расширению новой;
- сохранение традиционных рынков сбыта или создание новых рынков;
- сокращение затрат на оплату труда, энергию, материалов;
- обеспечение продукции современным стандартам качества;
- снижение загрязнения окружающей среды;
- повышение гибкости производства;

Если раньше уровень конкурентоспособности фирмы зависел от того на

сколько эффективно и быстро товар распространяется по территории, то теперь купить все что пожелаешь можно в любом уголке страны. В таких современных условиях важна не только гибкость и адаптивность производства, но и как новый товар преподносится клиенту.

Инновационный подход состоит из 2 частей: инновационность и адаптивность.

Адаптивность организации – это ее способность приспосабливаться к изменениям внешней среды. А инновационность – умение обновлять и перестраивать процессы внутри организации для достижения технологичности, минимальной себестоимости продукции.

Инновационность подразумевает способность компании осваивать, как технические инновации, связанные с обновлением технико-технологической составляющей производства, так и инновации управленческие – способность руководить внедренческими процессами.

Инновационный подход заключается в привлечении предприятием как можно больше инноваций, что положительно повлияет на ее репутации среди конкурентов.

Важную особенность в разработке и реализации инновационных проектов играет фактор времени, который в настоящее время является главным критерием оценки конкурентоспособности предприятий. Развитие предприятия зависит от того, насколько успешно оно сможет спрогнозировать угрозы технологического и функционального замещения.

Технологическое замещение приводит к тому, что отпадает необходимость производства продукции старым, существующим на предприятии способом, так как за его пределами изобретен новый, более эффективный способ и велика вероятность того, что он будет использован конкурентами.

Функциональное замещение – это появление нового продукта на замену старому, т.е. который будет выполнять функции существующего, но более эффективно. В связи с этим для успешной инновационной политики предприятию необходимо не только обладать материальными, научно-техническими, финансовыми и человеческими ресурсами, но и четко знать временные интервалы технологического и функционального замещения.

Учет временных интервалов даст предприятию необходимые преимущества для предвидения развития отрасли, к которой оно относится, а также точку во времени для начала новых разработок и внедрений. На данном этапе развития инновационного менеджмента практически никто не оценивает этапы инновационного проекта во времени, что чрезвычайно важно для повышения конкурентоспособности предприятия.

5.3 Показатели системы управления конкурентоспособностью предприятия.

Более полно характеризуют деятельность организации международные стандарты ISO серии 9000, определяющие основные требования к качеству управления конкурентоспособностью. В процессе управления происходит специализация работ по отдельным элементам – функциям управления,

поэтому на основании «петли качества» международных стандартов *ISO* серии 9000 теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий рассматривает восемь специальных функций управления: политикой организации; маркетингом; реализацией; закупками; финансами; системой менеджмента качества; управлением человеческими ресурсами; производством.

Основные характеристики и содержание специальных функций управления по уровням управления приведены в таблице 5.2.

Таблица 5.2 Специальные функции управления

СФУ	Содержание по уровням управления конкурентоспособностью			
Политика	формулирование, планирование и внедрение стратегии	реализация стратегии	текущий план	оперативный план
Маркетинг	разработка маркетинговой стратегии и программы	маркетинговые исследования	обратная связь с заинтересованными сторонами	анализ эффективности маркетинговых действий
Реализация	разработка каналов, коммуникаций и сбыта	текущее управление реализацией	нахождение контактных аудиторий	оперативное управление реализацией
Закупки	программа управления закупками	оценка возможностей поставщика	разработка каналов закупок	оперативное управление закупками
Финансы	стратегическое прогнозирование развития финансов	стратегическое планирование финансов	финансовый менеджмент	финансовые операции
Система менеджмента качества	удовлетворение потребностей заинтересованных сторон в продукции	управление качеством	сертификация системы качества	обеспечение и поддержание качества
Управление человеческими ресурсами	организационная структура управления	планирование персонала	обучение и развитие персонала, повышение компетентности	мотивация труда, создание социально-психологического климата
Производство	управление стратегическим развитием производства	внедрение современных технологий и оборудования	выпуск нового товара	серийное производство товара

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 стратегического управления организацией.

Общие функции управления включают:

- принятие управленческих решений;

- организацию контроля и мониторинга за реализацией решений;
- учет контролируемых решений;
- планирование действий, направленных на реализацию решений;
- анализ и оценку результатов развития характеристик управления;
- корректировку управленческих решений;
- стимулирование достижения управленческих решений.

Тема 6. Методические подходы к анализу и оценке конкурентоспособности продукции.

6.1 Основные категории, определяющие конкурентоспособность продукции. Классификация показателей, определяющих конкурентоспособность продукции.

Критерий конкурентоспособности – это качественная и (или) количественная характеристика продукции.

Критерии конкурентоспособности можно классифицировать по двум признакам: виду удовлетворяемых потребностей и количеству учитываемых характеристик.

Критерий *«безопасность»* и *«подлинность»* характеризуют способность продукции удовлетворять простые (базовые) потребности: соответственно потребность в защите (здоровья, имущества, окружающей среды) и потребности не быть обманутым изготовителем (продавцом, услугодателем).

Критерий *«уровень качества»* позволяет оценить способность продукции удовлетворять целый комплекс потребностей, начиная от базовых (например, физиологических потребностей за счет пищевых продуктов) и заканчивая продвинутыми (эстетическими потребностями, потребностями, отражающими принадлежность покупателя к определенной социальной группе, допустим, за счет одежды, мебели и др.).

Критерий *«уровень новизны»* товара определяет его способность удовлетворять новые потребности, которые потребитель еще не осознал, или не склонен декларировать.

Критерий *«информативность»* позволяет судить об удовлетворения: потребностей, вызванных стремлением получить информацию о конкурентных преимуществах товаров для их компетентного выбора.

Применение критерия *«социальная адресность»* направлено на необходимость учета в свойствах продукции индивидуальных потребностей человека или социальной группы.

Критерий *«имидж»* характеризует репутацию изготовителя и позволяет при дефиците сведений о качестве опереться на высокую репутацию поставщика во избежание функционального и финансового риска.

Критерий *«цена потребления»* отражает потребность в приобретении и использовании продукции, соответствующей материальным возможностям покупателя, его стремление к получению материальных выгод.

В зависимости от количества характеристик, учитываемых при оценке конкурентоспособности, следует различать единичный и комплексный критерии.

Единичный критерий конкурентоспособности представляет собой одну из простых характеристик, определяющих конкурентоспособность. Примерами являются продажная цена, степень автоматизации прибора.

Комплексный критерий конкурентоспособности состоит из совокупности характеристик, определяющих конкурентоспособность. Его разновидностями являются групповой и обобщенный критерии.

Групповой критерий конкурентоспособности - это комплексный критерий, который включает группу характеристик, определяющих конкурентоспособность товара с той или иной стороны (уровень качества, имидж, уровень новизны, цена).

Обобщенный критерий конкурентоспособности - это комплексный критерий конкурентоспособности, по которому принимают решение в результате оценки конкурентоспособности продукции.

Понятие уровня качества товара.

Качество продукции – это совокупность свойств продукции, обуславливающих способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

Уровень качества – относительная характеристика, основанная на сравнении показателей качества оцениваемой продукции и аналога продукции-конкурента.

Законодательной основой требований к качеству служат Закон «О защите прав потребителя», «Об охране окружающей природной среды», «О пожарной безопасности», «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», «О качестве и безопасности пищевых продуктов».

Нормативной основой требований к качеству являются стандарты (СТБ) и стандарты организаций.

Классификация показателей качества

Показатель качества продукции – это количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих ее качество.

Их можно классифицировать по ряду признаков:

- По количеству характеризующих свойств

Единичный показатель относится к одному из свойств товара, например, стойкость запаха духов, фактура ткани.

Комплексный показатель относится к нескольким свойствам товара (оформление, фактура, отделка ткани).

- По виду характеризующих свойств:

Показатели назначения характеризуют свойства товара, определяющие его основные функции.

Эргономические показатели характеризуют соответствие конструкции изделия особенностям человеческого организма. Насколько конструкция товара «подогнана» к человеку, настолько товар удобен для него.

В состав эргономических показателей входят антропометрические;

физиологические; психофизиологические; психологические; гигиенические.

В большинстве государственных стандартов эргономические показатели отнесены к обязательным характеристикам.

Показатели безопасности характеризуют степень защиты человека от воздействия опасных и вредных факторов, возникающих при использовании товара. Они включают:

- показатели механической безопасности,
- показатели термической безопасности,
- показатели электрической безопасности,
- показатели электромагнитной безопасности,
- показатели химической безопасности,
- показатели биологической безопасности,
- показатели радиационной безопасности,
- показатели пожарной безопасности,
- показатели взрывобезопасности.

Эстетические показатели характеризуют способность товаров выражать свою общественную ценность в чувственно-воспринимаемых признаках формы:

- информационная выразительность,
- рациональность формы,
- композиционная целостность,
- стабильность товарного вида.

Показатели надежности характеризуют способность изделия выполнять заданные функции в течение требуемого промежутка времени:

- безотказность,
- долговечность,
- сохраняемость,
- ремонтпригодность.

Экологические показатели характеризуют способность товаров не оказывать вредного воздействия на окружающую среду при их эксплуатации и утилизации.

- По форме представления

Абсолютный показатель представляет собой фактическое значение показателя качества и выражается в натуральных (кг, м, баллы) и стоимостных единицах.

Относительный показатель – отношение абсолютных показателей соответственно оцениваемого образца и продукции аналога:

$$q_i = p_i / p_{ik}$$

где p_i , p_{ik} – значения i -го показателя качества соответственно оцениваемой продукции и аналога (конкурента).

Для определения относительных показателей используют безразмерные балльные шкалы с различными градациями качества. Обычно используют привычную шкалу с пятью градациями: от 5 (отличное качество) до 1 (очень

плохое качество).

Методы получения информации о показателях качества

Любое определение показателя качества включает два элемента:

- получение информации о фактическом значении показателя качества (первичная информация);
- сопоставление полученной информации с установленными требованиями с целью оценки соответствия.

В зависимости от источника и способа получения первичной информации различают следующие методы:

Органолептический метод основан на использовании органов чувств человека, которые служат приемниками информации. В соответствии с органами чувств различают следующие разновидности метода: визуальный, осязательный, обонятельный, вкусовой, аудиометод.

Измерительный метод основан на информации, получаемой с использованием средств измерений. Измерение показателей качества осуществляется в условиях лабораторий. Различают физические, химические, физико-химические, биохимические, микробиологические, биологические методы измерения.

Регистрационный метод основан на использовании информации, получаемой путем фиксации наличия и подсчета определенных событий, документов или затрат. Объектом анализа могут быть, например: наличие знака соответствия на таре, документов на товар (заключений, сертификатов соответствия); даты окончания срока годности; числа отказов изделия при эксплуатации, числа частей сложного составного изделия.

Расчетный метод основан на использовании информации, получаемой с помощью теоретических или эмпирических зависимостей потребительских показателей качества от технических характеристик. Как самостоятельный метод он широко применяется при определении цены потребления, показателей ресурсосбережения, расчета коэффициентов весомости и комплексных показателей качества.

Экспериментальный метод заключается в использовании информации, получаемой в результате эксперимента – опытной эксплуатации. Необходимость эксплуатационных испытаний вызвана тем, что измерительные методы не всегда позволяют полно воспроизвести реальные условия работы изделий. Достоинство этого метода состоит в определении совокупности потребительских показателей – соответствия товара назначению, удобства пользования, надежности.

Экспертный метод основан на использовании и обобщений мнений высококвалифицированных специалистов-экспертов. Как и при органолептическом методе, источником первичной информации являются ощущения людей, воспринимающих своими органами чувств отдельные характеристики товара. Но участие в оценке специалистов позволяет получить по сравнению с органолептическим методом более объективные результаты. С помощью экспертных методов определяются такие показатели качества, которые не могут быть установлены другими методами или определены

достаточно объективно.

Социологические методы осуществляются путем сбора, анализа и обобщения мнений потребителей. Сбор мнений производится путем устных опросов, распространения анкет-вопросников. С помощью этого метода определяются значения таких показателей качества, которые либо не могут быть оценены другими методами (допустим, удобство пользования), либо определяются другими методами относительно приблизительно (средний срок службы, ремонтпригодность).

При необходимости комбинируют методы определения показателей качества. Например, очень часто совмещают измерительный метод с расчетным. Ценные результаты позволяют получить экспертно-социологический метод.

Понятие цены потребления. Составляющие цены потребления.

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.

По некоторым товарам (транспортные средства, холодильники и пр.) текущие затраты превышают единовременные. Именно из-за низких текущих затрат покупатель часто приобретает более дорогой товар.

Существенно возрастают цены на товары из-за повышения другими естественными монополиями (транспортными организациями) тарифов на перевозку грузов.

Цена и качество. Основой цены потребления, конечно, является продажная цена. Учет градации товаров и услуг по качеству (сорта, марки, классы и пр.) позволяет обеспечивать адекватность цены качеству.

Комбинации изменения цены и качества товара как стратегия обеспечения конкурентоспособности. Из них основными являются варианты 1 и 7, которые реализуются в условиях жесткой конкуренции (рисунок 6.1).

Вариант I состоит в том, чтобы при сохранении уровне цены повысить качество. Это так называемая стратегия дифференциации, т.е. нахождение метода повышения ценности продукции для потребителя за счет свойств, отсутствующих у массового товара. В менеджменте качества этот вариант называется максимизацией качества продукции при заданном уровне расходов.

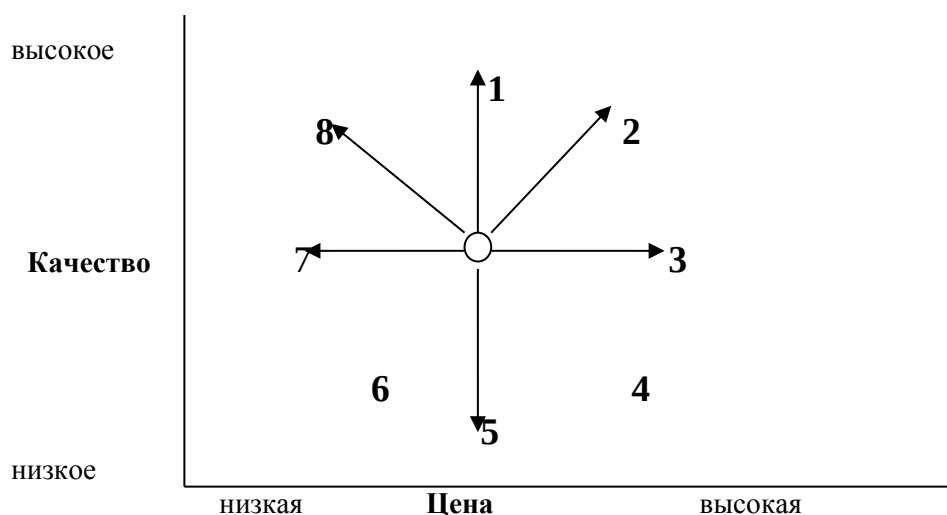


Рисунок 6.1 – Возможные комбинации изменений цены и качества товара в целях повышения его конкурентоспособности

Вариант 7 заключается в повышении конкурентоспособности за счет снижения цены при сохранении качества. Такая стратегия называется фокусировкой на издержках. В менеджменте качества этот вариант определяется как минимизация затрат при заданном уровне качества. Другие стратегии являются модификациями двух основных вариантов.

Вариант 2 заключается в том, что фирма повышает качество товара, но пытается за него получить более высокую цену. Указанная стратегия характерна, например, для фирм, выходящих на рынок с супермодной одеждой и обувью, выпускающих изделия сложной бытовой техники, непрерывная модернизация и совершенствование которой являются условием удержания позиций на рынке. Успех такой стратегии определяется тремя факторами:

- маркетинговым – наличием на рынке группы покупателей, готовых заплатить повышенную цену за более качественный товар;
- финансовым – доходы от реализации товара по повышенной цене должны превосходить расходы на достижение улучшенных свойств;
- рекламным – необходимостью показать и доказать покупателю, что прирост полезности товара адекватен увеличению цены.

Вариант 3 заключается в повышении цены без улучшения качества. Такая стратегия характерна для монополистов – транспортных организаций, жилищно-коммунальных служб и др.

Вариант 4 состоит в повышении цены при снижении качества. Такая стратегия реализуется при остром дефиците товара и услуг на рынке, наличии на рынке монополистов.

Вариант 5 заключается в снижении качества при том же уровне цены. Такая ситуация возможна в следующих случаях:

- а) фирма торгует товаром с истекшим сроком годности;
- б) фирма прибегает к фальсификации;
- в) происходит относительное снижение качества товара фирмы, проигрывающей конкурентам, которые реально улучшили качество, сохранив

цену.

Вариант 6 состоит в снижении цены и качества. Такая стратегия характерна для фирм, которые хотят завоевать сегмент рынка, представленный наименее обеспеченными и требовательными покупателями. Например, фирма за счет сужения дополнительных услуг, а, следовательно, и качества обслуживания, реализует товар по относительно низкой цене (торговля на промтоварном и продовольственном рынках). Фирма прибегает к фальсификации, используя известный товарный знак, и обеспечивает спрос за счет более низкой цены товара, чем у производителя, под которого она «подделывается».

Вариант 8 заключается в повышении качества при снижении цены. Этот вариант имеет место в условиях жесткой конкуренции. Такая стратегия реализуется трудно, но гарантирует укрепление позиции фирмы на рынке и рост продаж. Достижение целей в этом варианте происходит эволюционными и революционными путями.

6.2 Оценка конкурентоспособности продукции на основе параметрических методов. Методы оценки: дифференциальный, смешанный, комплексный. Показатели оценки: единичные, групповые, интегральный.

Порядок оценки конкурентоспособности:

1. выбор товаров-аналогов;
2. выбор номенклатуры критериев;
3. оценка конкурентоспособности различными методами.

Выбор товаров-аналогов. Отбор осуществляют по двум признакам.

Во-первых, аналоги, исходя из качества и цены, должны быть сходны по социальному назначению (для одного сегмента рынка).

Во-вторых, они должны быть идентичны по функциональному назначению. Отбор аналогов по второму признаку осуществляют с помощью классификационных показателей. К ним относятся качественные признаки, определяющие назначение товара, наличие дополнительных устройств, параметры, определяющие типоразмер продукции (грузоподъемность автомобиля, объем двигателя мотоцикла), условия эксплуатации.

Поскольку у каждой оцениваемой разновидности товара существует большое количество аналогов, то возникает задача отобрать для сравнительного анализа базовые образцы. Критерием отбора могут быть значительная доля товара на рынке, принадлежность товара к группе продукции, поступающей на региональный рынок, положительный имидж товаропроизводителей, наличие необходимой информации о критериях конкурентоспособности.

Отбор производится с помощью оценочных показателей – показателей качества путем попарного сопоставления товаров.

Выделение базовых образцов на основе метода попарного сопоставления аналогов осуществляется следующим образом:

- аналог не может быть признан базовым образцом и исключается из

последующих сопоставлений, если он уступает другому аналогу хотя бы по одному показателю, не превосходя его ни по каким из остальных;

- оба аналога остаются для дальнейшего сопоставления с другими, если по одним показателям лучше первый аналог, а по другим — второй, при этом значения некоторых показателей у аналогов могут совпадать.

В результате попарного сопоставления аналогов остаются аналоги, каждый из которых не уступает ни одному из остальных по совокупности оценочных показателей. Оставшиеся аналоги и являются базовыми образцами.

Выбор номенклатуры критериев. Выбор номенклатуры критериев, как и показателей качества, осуществляется на основе международных и отечественных стандартов, эксплуатационной документации.

При формировании номенклатуры критериев, в частности потребительских показателей качества, следует руководствоваться принципом квалиметрии, согласно которому принимается к рассмотрению только ограниченное число наиболее существенных характеристик объекта оценки – 8-10 главных показателей. При избыточной номенклатуре (что характерно для сложнотехнических товаров) имеется опасность «растворения» главных показателей в обилии второстепенных.

Классификация методов оценки конкурентоспособности товара.

В таблице 6.1 представлена классификация методов оценки.

Таблица 6.1 Классификация методов оценки конкурентоспособности товаров

Признак	Методы
1. Используемый принцип	Органолептические, регистрационные, измерительные, экспериментальные, расчетные, социологические, экспертные, статистические, аналитические, маркетинговые
2. Номенклатура критериев	1. Прямые 2. Косвенные
3. Стадия оценки (из жизненного цикла продукции)	1. Применяемые на стадиях проектирования и изготовления продукции 2. Применяемые на стадиях реализации и эксплуатации
4. Форма представления данных	1. Графические 2. Матричные 3. Расчетные 4. Комбинированные: расчетно-матричные, расчетно-графические

Методы, применяемые исходя из используемого принципа. При оценке единичных критериев конкурентоспособности исходя из используемого принципа применяются органолептические, регистрационные, измерительные, экспериментальные, социологические и экспертные. Определение группового и обобщенного критериев осуществляется расчетным методом.

При оценке групповых критериев, в частности, продукции конкурентов, широко используются аналитические методы. Одним из них является «реинжиниринг» (конструирование наоборот). Фирма закупает

конкурирующие товары и разбирает на отдельные детали для того, чтобы оценить их технологичность, долговечность и другие характеристики.

При оценке конкурентоспособности и организаций и отраслей промышленности широко используется такая разновидность метода, как SWOT-анализ. Он применяется как на начальных этапах оценки, в частности на этапе сбора и анализа данных о конкурентах, так и на заключительном этапе, когда определен обобщенный показатель конкурентоспособности. Анализируются результаты оценки, разрабатывается конкурентная стратегия деятельности организации, отражающая конкурентоспособность ее продукции.

Примером использования статистических методов является оценка конкурентоспособности товаров по результатам их продажи (выявление «лидеров продаж»). Конкурентоспособность услуг связи, учреждений культуры также проверяется методами статистики. Статистическим методом (точнее - расчетно-статистическим) определяется рентабельность продаж как характеристика конкурентоспособности реализуемых товаров.

Маркетинговый метод используется для определения такого распространенного критерия конкурентоспособности, как доли на рынке группы товаров.

Объектом анализа являются, как правило, товарно-групповые и товарно-видовые конкуренты.

Характеристика методов, применяемых исходя из используемой номенклатуры критериев. Существуют прямые методы, основанные на номенклатуре критериев, включающей как минимум качество (уровень качества) и цену, и позволяющие рассчитывать интегральный показатель качества или оценивать отношение качество/цена.

К косвенным методам относятся методы, основанные на номенклатуре, включающей один из двух основных критериев - качество или цену либо другие критерии, которые опосредованно характеризуют качество или отношение качество/цена.

Для косвенной оценки потребителем конкурентоспособности ряда услуг (медицинских и туристических, по ремонту и строительству жилища) используется критерий «имидж» (в частности, положительные либо отрицательные отзывы знакомых или друзей, воспользовавшихся услугами интересующих потребителя организаций), по которому опосредованно судят о качестве услуг.

Для косвенной оценки могут использоваться и характеристики, непосредственно не связанные со свойствами товара.

Характеристика методов, применяемых на различных стадиях ЖЦ продукции. Методы, применяемые на стадиях проектирования и изготовления, используются для прогнозирования конкурентоспособности, определения путей повышения качества и снижения цены потребления новых образцов товаров.

В качестве показателя конкурентоспособности, как правило, используется интегральный показатель качества, причем комплексный показатель качества рассчитывается по формуле средневзвешенного арифметического.

Методы, применяемые на стадиях реализации и эксплуатации, используют торговые и потребительские организации. В торговых организациях оценивают конкурентоспособность на основе объема продаж, уровня реализации, скорости продажи товаров-аналогов. На основании данных о спросе торговые организации регулируют объемы закупки товара или же свертывают его закупку.

Характеристика методов исходя из формы представления данных.

Графические методы:

1. Диаграмма Исикавы является одним из основных инструментов, которые используются для измерения, оценки, контроля и повышения конкурентоспособности и качества продукции. Японский исследователь в данной области К. Исикава предложил графический метод управления конкурентоспособностью и качеством, названный причинно-следственной диаграммой (или диаграммой Исикавы). Диаграмма Исикавы представляет собой график, на основе которого становится возможным исследовать и определить основные причинно-следственные связи факторов и последствий в интересующей проблеме или ситуации, а также предупредить возникновение нежелательных факторов и причин (рисунок 6.2).

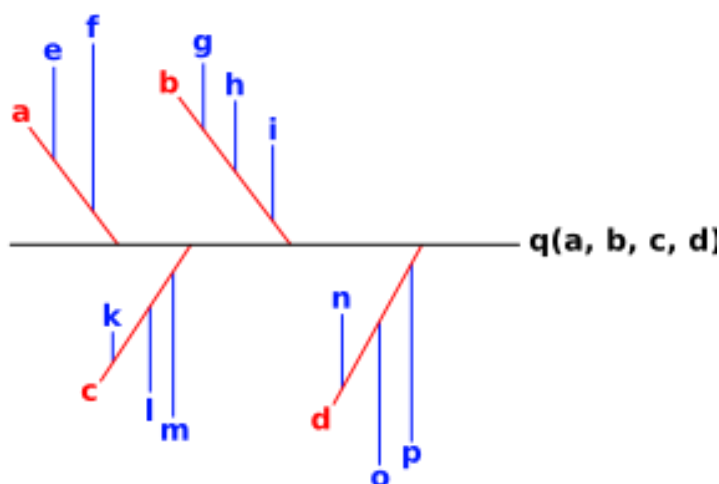


Рисунок 6.2. – Диаграммы Исикавы, на которой отображены 2 уровня причин

Работа с диаграммой Исикавы включает несколько ключевых этапов:

1. Выявление всех факторов и причин, оказывающих влияние на нужный результат (количественные и качественные значения показателей оценки; уровень качества продукции; уровень конкурентоспособности предприятия).
2. Систематизация этих факторов по логическим и тематическим категориям.
3. Оценка и ранжирование факторов и причин в рамках категорий.
4. Анализ полученной структуры.
5. Определение и исключение факторов, на которые нельзя повлиять.
6. Исключение незначительных факторов и причин.

Таким образом, выявление первопричин, приводящих к снижению конкурентоспособности предприятия позволяет разработать эффективный план действий для их устранения.

2. Многоугольник конкурентоспособности

Еще одним часто применяемым графическим методом оценки является построение многоугольника конкурентоспособности, представляющего собой графическое соединение значений наиболее значимых показателей конкурентоспособности предприятия или его товара, а также ближайших конкурентов (рисунок 6.3).



Рисунок 6.3. – Многоугольники конкурентоспособности

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике на рисунке 8 оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных организаций, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам. Возможно построение многоугольника конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности организаций-конкурентов в целом.

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная организация-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Оценки приведенных выше факторов позволяют перейти к сравнительному анализу отдельных направлений бизнеса и продуктовых портфелей организаций-конкурентов.

На основе вышеприведенной методики может быть определен интегральный показатель конкурентоспособности организации в целом (хотя представляется, что сравнительный анализ по отдельным показателям является гораздо более полезным).

3. Радар конкурентоспособности

Радар конкурентоспособности построен по следующим правилам:

- круг делится радиальными оценочными шкалами на равные сектора, число которых равно числу критериев;
- по мере удаления от центра круга значение критерия улучшается;

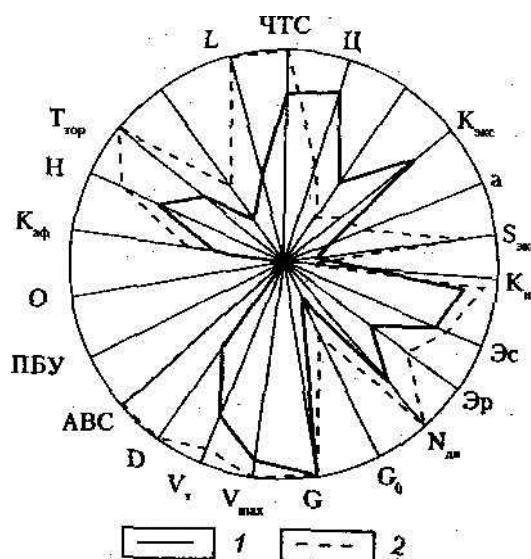


Рисунок 6.4 – Радар конкурентоспособности автомобилей общетранспортного назначения грузоподъемностью 10 т.

Автомобили: 1 - КамАЗ-53212, 2 - КамАЗ-5360

- шкалы на радиальных прямых градуируются так, чтобы все значения критериев лежали внутри оценочного круга;
- эстетичность и эргономичность определяются экспертным методом по 10-балльной шкале;
- наличие какого-либо устройства, например антиблокировочной системы, подушек безопасности, электроподогревателей зеркал и др., оценивается единицей, лежащей на окружности, его отсутствие – нулем, совпадающим с центром круга;
- для сравнения автомобилей-конкурентов их радары строятся на одном и том же круге.

Суть метода заключается в сопоставлении числа потребителей, проявивших свое отношение к марке на четырех этапах: осведомленность – формирование мнения о марке – пробная покупка – повторная покупка.

Об успешности марки свидетельствует величина коэффициента перехода от одного этапа к другому.

Матричные методы. Оценка конкурентоспособности базируются на использовании матрицы – таблицы с взаимосвязанными элементами (матрица Ансоффа; матрица конкурентных сил М. Портера; матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы))

В качестве *расчетных методов* наиболее широко применяется метод расчета интегрального показателя качества продукции; обобщенного комплексного показателя качества; уровня конкурентоспособности.

Тема 7. Оценка конкурентоспособности предприятия.

7.1 Подходы к оценке конкурентоспособности организации: преимущества и недостатки.

Конкурентоспособность организации характеризует ее способность выживать и успешно развиваться в условиях конкурентной борьбы. Самая простейшая формула составляющей конкурентоспособности продукции предприятия может быть представлена следующим образом.

1. Ценовая конкурентоспособность

1.1. Соотношение уровня цены с ценами основных конкурентов (с ценами аналогичной продукции)

1.2. Действенность системы дифференциации цен в зависимости от соотношения спроса и предложения, а также политики конкурентов

1.3. Привлекательность для потребителей системы скидок (наличие и эффективность системы скидок в зависимости от размера партии; от условий оплаты сделок; от потенциальных возможностей, связанных со сделкой).

2. Качество продукции предприятия

1.1. Техничко-функциональные характеристики продукции (функциональность, надежность, удобство эксплуатации).

1.2. Наличие дополнительной пользы (наличие дополнительных функций; удобства, связанные с процессом покупки, с процессом оплаты, с последующей утилизацией).

1.3. Престижность

3. Конкурентоспособность систем сбыта, рекламы и обслуживания

1.1. Удобство для потребителей системы сбыта

1.2. Эффективность рекламы

1.3. Удобство и надежность систем обслуживания (системы технического, торгового, гарантийного, послегарантийного, сервисного обслуживания).

1.4. Эффективность системы работы с общественностью.

Изучение позиций и возможностей организаций-конкурентов в целом предполагает поиск ответов на четыре основные группы вопросов, вокруг которых строится структура системы слежения за конкуренцией:

1. Каковы основные цели конкурентов?

2. Каковы текущие стратегии достижения этих целей?

3. Какими средствами располагают конкуренты, чтобы реализовать свои стратегии?

4. Каковы их вероятные будущие стратегии?

Ответы на первые три группы вопросов должны обеспечить исходные данные для предвидения будущих стратегий. Анализ совокупности сведений по указанным четырём областям дает достаточно полную картину действий конкурентов. Это сбор и анализ информации о потенциале организаций-конкурентов и уровне его использования (финансово-экономическая,

производственная, научно-техническая, кадровая, организационная, маркетинговая).

Можно выделить следующие основные факторы о потенциале конкурентов, требующие изучения:

1. Имидж организации.
2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность организации.
3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов, сравнительных тестов или расчетов).
4. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.
5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.
6. Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность предметами и средствами труда, эффективность НИОКР).
7. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объема и освоенности выпуска).
8. Стабильность финансово-экономического положения.
9. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.
10. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.
11. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.
12. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности организаций привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей.
13. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.
14. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).
15. Уровень рекламной деятельности.
16. Уровень послепродажного обслуживания.
17. Политика организаций во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность организаций управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и т. п.

Следует учесть, что при анализе КСП для конкретной ситуации некоторые из предложенных элементов могут быть исключены и, наоборот, степень детализации исходного понятия может быть увеличена.

7.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации.

Фактор конкурентоспособности - непосредственная причина, наличие

которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

Факторный анализ – анализ причин снижения значения отдельных критериев конкурентоспособности продукции и установления факторов, повышающих конкурентоспособность. Факторный анализ является частью общей схемы оценки конкурентоспособности, которая проводится при освоении новой продукции. На рисунке 7.1 представлены макроэкономические факторы конкурентоспособности.

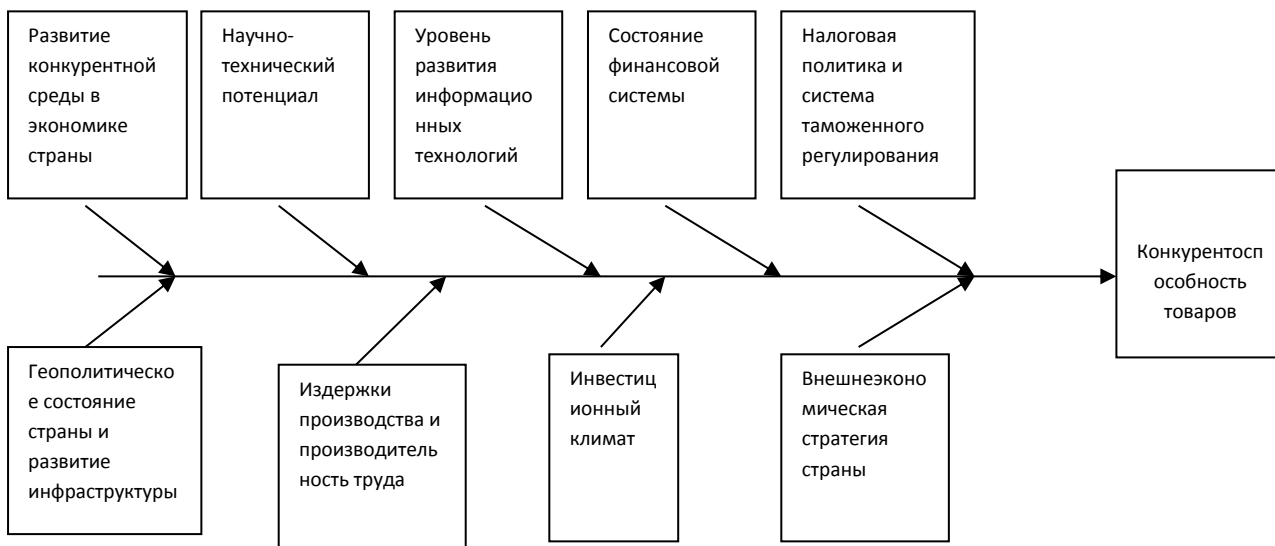


Рисунок 7.1 – Макроэкономические факторы конкурентоспособности

Микроэкономические факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.

1. Производственные факторы.

К производственным следует отнести следующие факторы:

- формирующие качество продукции (сырье, технология, конструкция);
- формирующие цену продукции (стоимость сырья, трудоемкость технологического цикла, сложность конструкции, объем производства, прибыль, отчисления и др.);
- управляющие, позволяющие эффективно задействовать качество и цены.

Производственные факторы позволяют оценить, насколько организация готова к эффективной деятельности в области качества и конкурентоспособности продукции.

Критерий «лидирующая роль руководства». Данный критерий позволяет оценить, как поведение и действия администрации вдохновляют коллектив организации на решение задачи по повышению качества и конкурентоспособности товаров.

Критерий «персонал». Он также посвящен роли человеческого фактора в формировании качества и конкурентоспособности продукции. Оценка критерия должна показать, как организация использует и развивает потенциал своих работников, совершенствуя управление персоналом.

Критерий «политика и стратегия». Высшее руководство определяет

стратегию деятельности организации, в частности направления работ по достижению конкурентоспособности продукции. В организациях, где действует система качества, эта стратегия фиксируется (причем в сжатой форме) в таком основополагающем документе, как «Политика в области качества».

Критерий «процессы, осуществляемые организацией». Этот критерий позволяет определить, как организация управляет, анализирует и улучшает свои процессы. Для предприятий, работающих в условиях жесткой конкуренции, управление процессами должно обеспечивать условия выживания: лучшее, чем у конкурентов, качество продукции при меньших затратах; гибкую технологию, позволяющую оперативно перейти на выпуск новой продукции; оперативный резерв в повышении производительности труда и увеличении объема производства; стабильность качества продукции за счет систематического контроля параметров технологического процесса и показателей качества продукции (сырья, полуфабрикатов, комплектующих деталей, готовой продукции).

Критерий «партнерство и ресурсы». Этот критерий позволяет оценивать отношения предприятия со своими поставщиками и потребителями, которые должны строиться по принципу: вместе сделаем, вместе выиграем. Кроме того, он предусматривает проверку управления финансовыми ресурсами, закупками, интеллектуальной собственностью, информационными ресурсами, зданием, оборудованием и другим имуществом.

2. Рыночные факторы

Оценка по характеристикам, лежащим в основе рыночных факторов, позволяет получить ответ на вопрос: как рынок примет конкретный товар? Частично производитель должен дать на него ответ еще на стадии проектирования нового товара. Необходимость в развернутой характеристике рыночных возможностей возникает уже при освоении производства новой продукции, предназначенной для конкретного рынка и при поиске новых рынков сбыта.

Острота конкуренции возрастает при отсутствии на рынке лидеров и аутсайдеров и наличии конкурентов, владеющих примерно равными долями. И наоборот, при увеличении соотношения в долях более чем 2:1 стремление к конкуренции затухает.

Ускоренный рост *емкости рынка* при равной мощности конкурентов может отодвигать на задний план многие проблемы, в том числе и конкуренцию. При противоположном процессе конфликты между компаниями возникают даже по малозначительным поводам.

Существенным фактором является *рыночная новизна*. Она определяется потребностью региона, на рынок которого продвигается товар. Старый или не самый новый товар, впервые попавший в какой-либо регион, может иметь наивысшую рыночную новизну.

Стабильность и перспективность рынка имеют преимущественное значение для внешнего рынка. Стабильность рынка определяется прежде всего политическим положением в стране. Не случайно одно из первых правил успеха в сфере конкуренции – внутривнутриполитическая стабильность в стране-

импортере.

Подготовленность рынка зависит от отношения к товару потребителей и посредников. Отношение потребителя к товару может быть очень отрицательным, если коммерсанты не учитывают национальных особенностей спроса, социальной ситуации в стране, восприятия наименования марки в конкретной стране-импортере.

Патентно-правовые показатели подразделяются на показатели патентной чистоты и показатели патентной защиты.

Показатели патентной чистоты отражают степень воплощения в изделия технических решений, не подпадающих под действие охранных документов исключительного права (патентов на изобретения и промышленные образцы, свидетельств на полезные модели и др.), выданных в стране, где предполагается реализация товара.

3. Сбытовые факторы

Сбытовые факторы непосредственно влияют на конкурентоспособность услуги и опосредствованно, через сервисные факторы, - на конкурентоспособность товаров. Если специалисты фирмы-изготовителя сумели создать удачную конструкцию и технологию нового товара, но менеджеры фирмы не смогли обеспечить его эффективный сбыт или найти квалифицированных продавцов, то фирму ждет неудача. Плохо организованная дилерская сеть, установление торговцами завышенных торговых скидок или наценок могут свести на нет имеющуюся прибыль.

В реализации сбытовых факторов большую роль играет «подкрепление товара» - материальные и нематериальные средства, предназначенные для стимулирования сбыта товара путем предоставления и (или) разъяснения определенных выгод. В зависимости от применяемых средств и характера выгоды различают экономическое, организационное и информационное подкрепление.

Увязка новой продукции с ассортиментом выпускаемой. Повышает конкурентоспособность товара, если он дополняет существующий неполный ассортимент. В этом случае его производство содействует сбыту остальной продукции. Если новое изделие не увязывается с существующим, то его продажа приведет к уменьшению спроса на остальную продукцию.

Создание разветвленной дилерской сети – также весомый фактор конкурентоспособности. Конкуренты стремятся обезопасить свой бизнес организацией разветвленной сети реализации продукции. Этот фактор будет содействовать повышению конкурентоспособности в том случае, если сбыт полностью обеспечивается существующей сетью и имеющимся штатом специалистов по сбыту. Влияние фактора будет отрицательным, если для сбыта товара требуются дополнительные каналы, серьезные изменения в штате и подготовке менеджеров по сбыту.

Рекламное обеспечение получает высокую оценку, если улучшенные свойства нового товара способствуют проведению эффективной рекламы, стимулирования спроса и демонстрации изделия, особенно такими методами, которыми фирма владеет лучше. В случае равенства нового товара по качеству

с конкурирующими товарами оценка фактора будет низкой, если постановка рекламной работы в компании находится на более низком уровне, чем у основных конкурентов.

Форма расчета с поставщиком товара предполагает наличный и безналичный расчет, а также предоплату. Финансовые возможности магазинов в ряде случаев не позволяют закупать товары у поставщиков (изготовителей), отпускающих их на условиях предоплаты партии товара.

Транспортабельность товара определяется широким набором показателей. Это объясняется разнообразием продукции, способов и средств ее транспортирования. В основном показатели являются стоимостными, например издержки на транспортирование, и влияют на цену потребления. В основу транспортабельности может быть положена сохраняемость товара, и в этом смысле она влияет на конкурентоспособность через качество.

Сохраняемость продукции в процессе транспортирования характеризуется коэффициентом K_d , который указывает на долю продукции, сохраняющей в заданных пределах первоначальные свойства за время транспортировки. Этот показатель рассчитывается по формуле:

$$K_d = Q_v / Q_n * 100$$

где Q_n , Q_v – масса, количество в штуках или иных единицах измерения продукции, соответственно *погружаемой* в транспортное средство (кузов вагона, автомашины, трюм судна, контейнер и др.) и *выгружаемой* из него и сохранившей значения показателей качества в допустимых пределах.

Надежность поставки является важным условием овладения рынком. Японские, американские и западноевропейские фирмы уже не одно десятилетие используют систему «канбан», разработанную японской автомобильной фирмой «Тойота». Система «канбан» — это подход, предусматривающий, что каждое изделие требуемого качества и в нужном количестве должно оказаться в заданном месте в заданное время.

От надежности поставки запасных частей зависит возможность производства и ремонта готовой продукции. Ни одна крупная корпорация, выпускающая готовую продукцию (автомобили, телевизоры), не может не находиться в зависимости от многочисленных поставщиков сырья, материалов и комплектующих деталей. Поставка этих компонентов в срок и надлежащего качества – составная часть успехов корпорации и необходимое условие стабильной работы предприятия сферы услуг.

Серьезным сбытовым фактором, существенно влияющим на цену, является *звенность движения*, т.е. число посреднических организаций на пути от изготовителя (или таможни) до магазина.

4. Сервисные факторы

Сервисные факторы действуют на стадии обращения и учитываются в деятельности как организаций-изготовителей, оказывающих сервисные услуги, так и предприятий сферы бытовых услуг.

В формировании конкурентоспособности товаров большую роль играют

услуги организаций розничной торговли. Они оказываются на этапах предпродажного и послепродажного обслуживания.

К факторам, действующим на стадии *предпродажного обслуживания*, относятся:

- условия приобретения товара и форма его оплаты;
- демонстрация сложнотехнического товара в действии и предоставление покупателю возможности продегустировать пищевой продукт;
- подбор товара исходя из индивидуальных особенностей покупателя.

Под условиями приобретения товара понимаются льготы, которые предоставляет покупателю магазин, - скидки за большой объем покупки или регулярность покупок, зачет сданной старой вещи. Эти льготы определяют продажную цену. Форма оплаты может быть за наличный расчет или по безналичному расчету, в частности с использованием пластиковой карты.

Демонстрация и подбор товара позволяют потребителю реализовать право на его компетентный выбор. При оказании первого вида услуги покупатель получает возможность более подробно познакомиться с потребительскими свойствами товара. При оказании второго вида услуги торговая организация в лице своего персонала подробно выясняет потребности покупателя, так как последний в силу разных причин не может самостоятельно выбрать товар.

На стадии *послепродажного обслуживания* в качестве факторов конкурентоспособности выступают наличие и качество следующих услуг:

- упаковка, доставка и установка (монтаж) купленных товаров;
- организация технического обслуживания в гарантийный и послегарантийный периоды.

Сохранение качества купленного товара зависит от его грамотной упаковки, соблюдения правил транспортирования и в ряде случаев квалифицированно выполненной установки товара на дому у покупателя (установка сложнотехнических изделий, сборка мебели и др.). На этих этапах субъектом управления качеством товара выступают организации сферы бытовых услуг – торговые, транспортные и ремонтные.

Важным фактором покупательских предпочтений являются продолжительность гарантийного срока и тип организации, которая будет осуществлять гарантийный ремонт. При прочих равных условиях более конкурентоспособным товаром будет тот, у которого больше продолжительность гарантийного срока и техническое обслуживание которого осуществляется фирменным сервисным центром. Фирменные центры хорошо укомплектованы деталями и узлами, профессиональными кадрами и имеют самое прогрессивное оборудование для ремонта.

Основным субъектом управления качеством и конкурентоспособностью товара на стадии эксплуатации является непосредственно потребитель. Различные виды элементарных услуг, входящих в понятие «послепродажный сервис», можно сгруппировать в четыре типа деятельности:

- 1) интеграция товаров и услуг, которая дает возможность наиболее полно удовлетворять запросы потребителей;
- 2) подготовка к эксплуатации и те действия, которые помогают клиенту

приобрести товар, приспособить его к своим нуждам, а затем благополучно эксплуатировать;

3) информирование клиентов, т.е. распространение экономической информации, разработка технической и прочей документации (продвижение товара на рынок, ремонт и т.д.), демонстрация оборудования или иного товара, обучение клиентов и др.;

4) непрерывное поддержание товаров в рабочем состоянии, т.е. совокупность таких операций, как текущий ремонт, восстановление, предоставление дополнительного оборудования и др.

7.3 Оценка конкурентной позиции предприятия на рынке. Анализ возможностей предприятия. Методы оценки конкурентоспособности предприятия. Построение многоугольника конкурентоспособности.

В настоящий момент существует большое количество методов, которые используются для оценки конкурентоспособности и управления конкурентоспособностью.

Методика оценки конкурентоспособности организации, предложенная М.А. Фроловым, «предполагает следующие действия:

- уровень конкурентоспособности считать как средневзвешенную величину по показателям товаров на конкретных рынках;
- отдельно проводить анализ эффективности деятельности компании, исходя из конкурентоспособности и эффективности каждого товара на каждом рынке;
- отдельно считать показатель устойчивости функционирования компании;
- прогнозировать перечисленные три комплексных показателя минимум на пять лет».

Эксперты «оценивают каждый фактор по пятибалльной системе, умножают оценки на коэффициенты весомости и суммируют полученные баллы. Итоговая оценка отражает уровень конкурентных преимуществ персонала. Чем выше конкурентоспособность компании, тем более конкурентоспособный персонал она может нанимать и тем более качественно этот персонал будет выполнять свою работу».

Показатели конкурентоспособности организации необходимо измерять количественно, что позволит управлять её уровнем. Для измерения нужна информация, характеризующая полезный эффект и конкурирующих объектов за срок службы, учитывая при этом совокупные затраты.

Конкурентоспособность многопараметрических объектов рассчитывается исходя из экспертных методов. Для этого создаётся группа специалистов не менее 5 человек. Для экспертной оценки подбирают конкурентные факторы отдельного вида товара или услуги, оценивают коэффициенты весомости данных факторов и выстраивают систему баллов. Полученные баллы суммируются и сравниваются с конкурентом. К примеру, если суммарная оценка получается 8 баллов из 10 возможных, то у компании имеются 20%–ые резервы для повышения конкурентоспособности данного вида продукции, при этом продукция конкурента может получить и меньше баллов.

Другой метод оценки конкурентоспособности продукции – метод многоугольника (тема 6.2).

Для оценки уровня конкурентоспособности организации необходимо произвести анализ её состояния. Для этого используются следующие методы:

1. SWOT–анализ – анализ, учитывающий сильные и слабые стороны организации, где отражены ее возможности и угрозы (с учетом рыночной конкуренции). Он проводится с целью преобразовать угрозы в возможности, а слабые стороны – в сильные. Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология.

2. Методика оценки конкурентоспособности организации Ж.Ж. Ламбена.

Метод основан на сравнительном анализе. Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (индикаторам) по 5 балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера. Лидер – это организации, получившая наивысшую суммарную балльную оценку, ему присваивается коэффициент, равный 1.

3. Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности организации – «установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях. Порядок определения рейтинговой оценки:

1) собирается информация по всем сравниваемым организациям;

2) собранная информация записывается в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей ($i = 1, 2, \dots, n$), а по столбцам – сравниваемые компании ($j = 1, 2, \dots, m$);

3) исходные показатели соотносятся с соответствующими показателями организации конкурента (лучшей в отрасли, эталонной организации)».

К достоинствам матричных методов оценки конкурентоспособности компании следует отнести их простоту и наглядность. При наличии необходимой информации матричные модели позволяют обеспечить высокую достоверность оценки конкурентных позиций продуктового портфеля компании.

Динамический метод оценки конкурентоспособности организации, как наиболее оптимальный и отражающий уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования этих ресурсов конкурентами. Необходимо выделить два источника конкурентоспособности: операционную эффективность и стратегическое позиционирование. В основу динамического метода заложено определение ключевых индикаторов деятельности хозяйствующего субъекта. Экономисты часто сходятся в том, что прибыль и выручка организации и степень удовлетворенности потребителя являются основными индикаторами её финансово-хозяйственной деятельности.

Индикаторами конкурентоспособности организации могут быть показатели:

- доля на рынке;
- рост продаж;

- рост чистой прибыли;
- рентабельность реализованной продукции;
- рентабельность труда – особенно для трудоемких производств;
- рентабельность производства (всех активов компании).

Этапами оценки конкурентоспособности организации методами формализации факторов успеха являются:

- 1) формирование ключевых факторов успеха (конкурентных преимуществ), определяющих конкурентоспособность компании;
- 2) ранжирование факторов успеха, определяющих конкурентные преимущества анализируемой компании и конкурентов;
- 3) определение общего рейтинга конкурентных преимуществ компании по данным индивидуальных рейтингов дифференцированных факторов и индекса рейтингов анализируемой компании и конкурента;
- 4) отношение полученных результатов (по данным рейтингов дифференцированных факторов) анализируемой компании и конкурента:
 - а) по уровню товарной конкурентоспособности;
 - б) по уровню эффективности производства;
- 5) определение интегрального индекса конкурентоспособности компании с учетом коэффициентов весомости товарной конкурентоспособности и показателей эффективности производства.

Формализацию оценки конкурентоспособности организации (К) можно представить в виде функции:

$$K = f(K_T, \text{Эпр}),$$

где K_T – рыночная конкурентоспособность всех товаров организации, оценку которого осуществляет рынок (покупатель);

Эпр – эффективность производства товаропроизводителя, «необходимая для расширенного воспроизводства основных средств, рабочей силы, материалов, новых технологий и продукции, что обеспечивает и определяет конкурентоспособность компании со стороны товаропроизводителя».

Уровень товарной конкурентоспособности производимых товаров организации (K_T) определяется по формуле:

$$K_T = \sum K_i \times d_i,$$

где K_i – конкурентоспособность i -го товара;

d_i – удельный вес i -го товара в объеме всей реализованной продукции.

Индекс конкурентоспособности товаров организации (IK_T) по сравнению с конкурентом можно определить по формуле:

$$IK_T = K_a : K_k.,$$

где K_a – уровень конкурентоспособности товаров анализируемой организации;

Кк – уровень конкурентоспособности товаров конкурента.

Интегральный показатель конкурентоспособности организации (ИК) по индексу конкурентоспособности её товаров и по относительной эффективности производства в сравнении с конкурентом определяется по формуле:

$$ИК = ИК_t \times a_t + I_3 \times a_3,$$

где ИК_т – индекс относительной конкурентоспособности, определяемый по товарной массе анализируемой компании и конкурента;

И_э. – индекс относительной эффективности производства анализируемой компании по сравнению с конкурентом;

а_т и а_э – коэффициенты весомости товарной конкурентоспособности и эффективности производства (а_т. + а_э. = 1).

Существует также факторный метод оценки конкурентоспособности компаний, у которых широкая номенклатура производимых товаров. Применение методов оценки конкурентоспособности таких компаний не всегда приемлемо через оценку конкурентоспособности продукции, так как они производят ассортимент продукции, включающий сотни ассортиментных позиций и групп товаров. В этом случае предлагается использовать следующую систему показателей.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом. Ко второй группе относятся показатели, отражающие эффективность управления финансовой деятельностью. Третья группа включает в себя показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

В связи с тем, что каждый из этих показателей имеет различную степень важности для расчета коэффициента конкурентоспособности организации (Кко), экспертным путем разработаны коэффициенты весомости критериев. Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности организации производится по формуле средней арифметической взвешенной:

$$Кко = 0,38 \text{ Эп} + 0,30 \text{ Фп} + 0,32 \text{ Эс},$$

где Кко – коэффициент конкурентоспособности организации;

Эп – значение критерия эффективности производственной деятельности организации;

Фп – значение критерия финансового положения организации;

Эс – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

0,38; 0,30; 0,32 – коэффициенты весомости критериев.

$$\text{Эп} = 0,31И + 0,19Ф + 0,40РТ + 0,10П,$$

где Эп – критерий эффективности производственной деятельности организации;

И – относительный показатель издержек производства на единицу продукции;

Ф – относительный показатель фондоотдачи;

РТ – относительный показатель рентабельности товара;

П – относительный показатель производительности труда (общий доход на 1-го работника);

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коэффициенты весомости показателей.

$$\Phi_{\text{п}} = 0,29 \text{ КА} + 0,20 \text{ Кп} + 0,36 \text{ Кл} + 0,15 \text{ КО},$$

где Фп – критерий финансового положения организации;

КА – относительный показатель долгосрочной задолженности к акционерному капиталу;

Кп – относительный показатель срочной ликвидности баланса;

Кл – относительный показатель текущей ликвидности баланса;

КО – относительный показатель оборачиваемости дебиторской задолженности;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коэффициенты весомости показателей.

$$\text{Эс} = 0,37 \text{ Рп} + 0,29 \text{ Кз} + 0,21 \text{ Км} + 0,14 \text{ Кр},$$

где Эс – критерий эффективности организации сбыта товара;

Рп – относительный показатель рентабельности продаж;

Кз – относительный показатель роста продаж за последние 5 лет;

Км – относительный показатель загрузки производственных мощностей;

Кр – относительный показатель оборачиваемости товарно-материальных запасов организации;

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коэффициенты весомости показателей.

Повышение конкурентоспособности организации зависит от степени вовлечения в хозяйственный оборот резервов производства и эффективного использования всех ресурсов организации.

Тема 8. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия.

8.1 Алгоритм управления конкурентоспособностью предприятия.

Управление конкурентоспособностью предприятия требует усиления воздействия менеджмента устойчивого развития на все ее функции.

Уровень управляемости (УУ) – представляет собой интегральный показатель эффективности процесса управления, характеризующий и оценивающий состояние системы как целого, интегрируя управленческие, экономические, организационные и социальные аспекты управления

конкурентоспособностью на конкретный момент времени.

Конкурентоспособность продукции – это совокупность потребительских свойств товара, отражающая его отличие от аналогов других производителей по степени соответствия потребительским потребностям качества (К) и цены (Ц).

Конкурентоспособность предприятия – это необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукции, что является в современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период времени.

Измерение и оценка стартовых условий эффективности управления конкурентоспособностью предприятия может производиться на основе использования среднего взвешенного арифметического показателя единичных показателей конкурентоспособности через специальные функции управления.

$$K = \sum_{i=1}^n M_i \text{УРК}_i$$

где K – комплексный показатель оценки конкурентоспособности предприятия;

УРК_i – уровень управляемости показателя конкурентоспособности предприятия общим числом n ;

M_i – показатель значимости (веса) i -го единичного показателя конкурентоспособности.

В процессе управления конкурентоспособностью происходит специализация работ по отдельным элементам – функциям управления, поэтому на основании «петли качества» международных стандартов ИСО серии 9000 теория измерения управляемости хозяйственной деятельностью предприятий рассматривает восемь специальных функций управления конкурентоспособностью:

СФУ политикой – намерения и общие указания в деятельности предприятия в отношении:

- качества выпускаемой продукции;
- воздействия деятельности предприятия на окружающую среду;
- безопасность и здоровье;
- конфиденциальность управления и функционирования предприятия;
- проводимые исследования и используемые технологии на предприятии; поставки и реализация производимой продукции.

СФУ маркетингом включает следующие показатели:

- комплексное исследование рынка;
- анализ производственно-сбытовых возможностей предприятия;

- формирование системы маркетинговой информации;
- разработка маркетинговой стратегии и программы;
- осуществление товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики;
- организация и контроль маркетинговой деятельности.

СФУ реализацией. Основными показателями являются продвижение на рынок продукции, производимой на предприятии. Успех реализации данной задачи, несомненно, зависит от того, насколько эффективно организована реализационная деятельность исследуемого объекта.

Эффективность управления реализацией зависит от того, насколько качественно проработаны вопросы формирования подразделений, выполняющих реализационные функции, исходя из размеров предприятия, его целей и выдвинутых стратегий; вопросы структурирования работ, выполняемых персоналом; а также вопросы создания и развития необходимых условий для наиболее эффективной деятельности не только коммерческих служб, но и всего предприятия целом.

СФУ закупками.

Целью является своевременное и качественное удовлетворение потребностей производства в необходимом сырье и материалах. продвижение на рынок продукции, производимой на предприятии.

Одной из основных задач руководства является создание и дальнейшее развитие такой системы управления, которая бы позволила бы в кратчайшие сроки достигнуть этой цели.

СФУ финансами подразумевает не только управление финансовыми потоками предприятия.

Во-первых, это система стратегического планирования деятельности и стратегическое прогнозирование развития предприятия. Отсутствие стратегических планов и прогнозов приводит к тому, что не руководитель направляет развитие событий предприятия, а события управляют его действиями.

Во-вторых, это система управленческого учёта предприятия, то есть создание условий и требований, при которых вся информация, необходимая руководству для принятия решений, поступает в том виде и в те сроки, когда это необходимо.

В-третьих, это постоянно действующая система анализа финансового состояния организации и результатов её деятельности.

8.2 Подходы к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятия. Диагностика и мониторинг системы управления конкурентоспособностью предприятия.

Оценка принадлежности специальных функций управления конкурентоспособностью к зонам управляемости осуществляется с помощью диагностики.

Диагностика системы управления КС – совокупность последовательных мероприятий, направленных на получение достоверной информации,

позволяющей оценить эффективность управления КС в начальный момент времени.

Итогом диагностики является разработка программы, направленной на повышение КС организации за конкретный интервал времени, которая определяет перечень заданий, действий, ответственных за реализацию намеченных целей.

Основные задачи диагностики:

1. Многопараметрическое измерение параметров управляемости на конкретный момент времени.
2. Определение стартовой точки и ранжирование параметров для исследования траектории развития уровней управляемости.
3. Статическое измерение динамических процессов управления КС для последующего анализа и моделирования.
4. Сбор информации, необходимой для определения общего уровня управляемости КС организации, определения стартовой точки, построения траектории развития системы управления КС организации.

Проведение мониторинга системы управления

Оценка системы управления КС проводится путем сравнения результатов работы с поставленными целями разработанной программы повышения КС. Оценка используется в качестве механизма обратной связи для корректировки программы и должна проводиться системно и непрерывно, а также выполняться в соответствии с миссией, элементами политики и целями для всех функций управления.

Для обеспечения планомерного выполнения программы необходимо контролировать посредством мониторинга каждую специальную функцию управления, исходя из рассчитанных для них приращений.

Мониторинг системы управления КС представляет собой совокупность многих операций, поскольку обеспечивает контроль взаимодействия всех специальных функций управления организацией, каждой из которых соответствует свой вектор сил развития.

Мониторинг системы управления – это систематический процесс измерения и анализа, проводимый руководителями подразделений организации с целью определения соответствия фактических показателей с поставленными целями и задачами. Важность мониторинга заключается в том, что он является необходимым условием обеспечения прозрачности и достоверности производимых измерений в процессах управления КС.

Это позволяет добиться адекватного отражения процессов управления в формализованном виде, т.е. посредством построения моделей траекторий развития, и учитывать при разработке программы КС следующие вопросы: производство альтернативной, конкурирующей продукции; новый ассортимент продукции; новые заинтересованные стороны; развивающиеся рынки и технологии; действующие и предполагаемые изменения в законодательных и других обязательных требованиях; потенциальные риски; информацию по управлению улучшениями и инновациями.

Тема 9. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.

9.1 Понятие и сущность стратегии. Система конкурентных стратегий предприятия.

Согласно Международному стандарту ISO серии 9004 (2008-07-31) «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества» стратегия означает план или метод для достижения чего-либо, особенно за длительный период времени.

С точки зрения принятия управленческих решений, в определении стратегии возникает необходимость использования известного управленческого цикла «Планируй – Делай – Проверь – Действуй» (Plan – Do – Check – Act, PDCA), который может применяться в равной степени во всех процессах от высокого уровня до простой деятельности.

С одной стороны, стратегия является детерминированной, т.е. четко спланированной, а с другой стороны – стохастической, т.е. формирующейся под влиянием случайных факторов.

Преобладание первой или второй составляющей зависит от уровня изменчивости среды организации.

Обобщая различные подходы к определению сущностных характеристик стратегии, можно говорить о стратегии, как о модели принятия управленческих решений, основанных на анализе запросов, продукции, необходимых ресурсов, рисков и возможностей, которая определяет долгосрочные цели организации, задает ее политику и планы реализации поставленных целей.

Стратегии развития классифицируются по многим признакам (рисунок 4):

- стадия жизненного цикла отрасли;
- масштаб разработки стратегии;
- стадия жизненного цикла предприятия;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- уровень принятия решений на предприятии;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- поведения организации в конкурентной борьбе;
- сроки реализации и др.

В классификации стратегий предприятия выделены базисные стратегии развития предприятия:

- стратегия ориентации на лидерство по издержкам;
- стратегия широкой дифференциации;
- фокусирование на издержках и дифференциации.

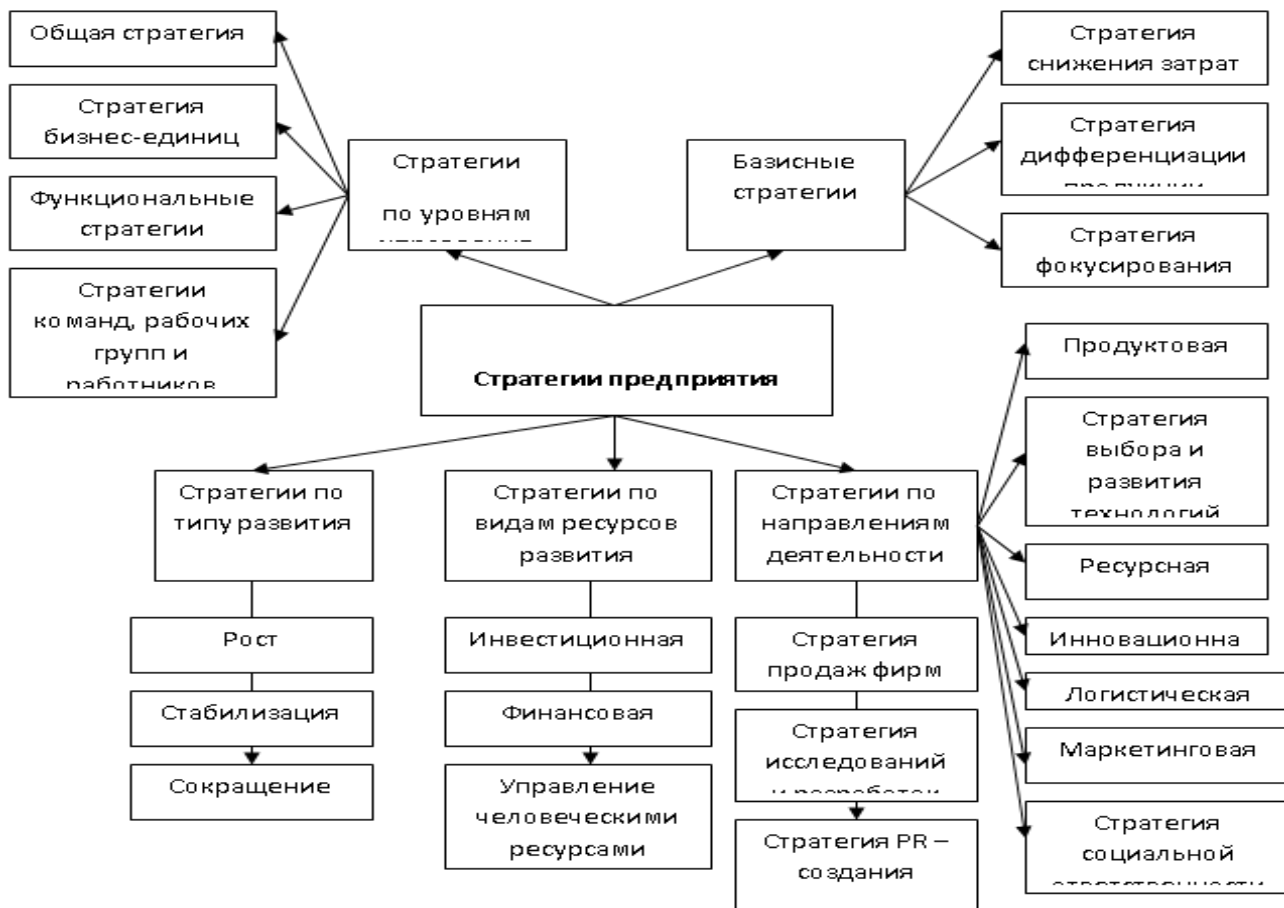


Рисунок 9.1 – Классификация стратегий

В зависимости от характера развития предприятия различают стратегии концентрированного роста,

- интегрированного роста,
- диверсифицированного роста,
- целенаправленного сокращения.

По направлениям деятельности предприятия разрабатываются такие виды дополнительных стратегий, как:

- продуктовая (товарно-рыночная, производственная),
- стратегия выбора и развития технологий,
- ресурсная стратегия,
- инновационная,
- маркетинговая,
- стратегия продаж фирмы,
- стратегия исследований и разработок,
- финансовая стратегия,
- инвестиционная,
- стратегия социальной ответственности предприятия,
- стратегия PR - создания и поддержания имиджа предприятия.

В зависимости от видов ресурсов, которые используются, различают дополнительные стратегии формирования и использования:

- трудовых ресурсов,

- основных фондов и материально-технической базы,
- формирования собственного капитала,
- привлечение инвестиций и другие.

9.2 Стратегии приобретения конкурентного преимущества (общие стратегии конкуренции) предприятия.

Существует множество направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

- лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация);
- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца);
- синергизм.

Первые три направления М. Портер называет *базовыми стратегиями*, имея в виду их универсальную применимость (рисунок 9.2).

Но в принципе могут быть и другие направления достижения конкурентных преимуществ. Так, основой стратегии может быть характеристика бизнеса - инновационный, глобальный.

Вся отрасль	1	2
	Лидерство в издержках	Дифференциация продукции
КОНКУРЕНТНЫЙ ОХВАТ		
Сегмент рынка	3а	3б
	Фокусирование на издержках	Фокусирование на дифференциации продукции
Низкие издержки		Дифференциация продукции

Рисунок 9.2 – Базовые стратегии (по М. Портеру)

Когда стратегии минимизации затрат и дифференциации продукции нацелены на массовый рынок, они называются лидерством в издержках и дифференциацией продукции соответственно. Но когда эти же стратегии нацелены на рыночную нишу, они называются фокусированием.

В основе концепции типовых стратегий лежит идея, что каждая из них основана на конкурентном преимуществе и что для того, чтобы добиться его, фирма должна выбрать свою стратегию. Фирма должна решить, какой тип конкурентного преимущества она хочет получить и в какой сфере это возможно. Выбор конкретной стратегии конкуренции существенно зависит от стратегического потенциала предприятия и возможностей расширения его ресурсов. Именно внутренняя среда предприятия во многом определяет выполнимость выбранной стратегии.

Конкурентные преимущества на основе низких издержек.

Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товара или услуги и более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами. Стремление быть производителем с наименьшими в отрасли издержками

представляет собой эффективный способ конкуренции на рынках, где большинство покупателей чувствительны к ценам. Цель заключается в том, чтобы поддерживать преимущества перед конкурентами по затратам и получать больше прибыли. При этом продукция может продаваться по более низким ценам, чтобы «отбить» покупателей у конкурентов, либо по текущим рыночным ценам, но в этом случае фирма имеет возможность направлять больше средств на маркетинг и сбыт.

Ценовое лидерство достигается, если предприятие осуществляет контроль над значительной долей рынка или использует другие преимущества, такие как доступ к источникам сырья, уникальное оборудование, наличие в отрасли опытной кривой и т. д. Данная стратегия означает способность предприятия разрабатывать, производить и продавать аналогичные продукты более эффективно, чем конкуренты. В этом случае основное внимание менеджеров предприятия направлено на контроль затрат, что является необходимым условием реализации такой стратегии. При этом качество продукции, сервис, другие параметры не столь значимы. Лидерство в издержках – это агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства и обеспечение жесткого контроля всех видов расходов, т. е. это внутренняя стратегия, или стратегия операционной эффективности.

Преимущество в издержках не означает низких цен. Фирма может продавать продукцию по достаточно высоким ценам, получая дополнительную прибыль, или увеличивать затраты на рекламу и осуществлять продвижение продукции на рынок при неизменных ценах. Основные характеристики стратегии лидерства в издержках приведены в таблице 9.1.

Таблица 9.1 Лидерство в издержках

Необходимые рыночные условия
- спрос на продукцию высокоэластичен по цене и достаточно однороден;
- преобладает ценовая конкуренция;
- различия в токарных марках малозначимы для покупателей;
- наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену;
- отраслевая продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов;
- предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости продукции
Риски (опасности)
- увлечение производством одного товара, забывая о необходимости обновления продукции (например, компания Ford выпускала дешевый автомобиль, но одного типа);
- появление технологических новинок, которые сводят на нет преимущество в издержках;
- новы конкуренты и последователи получают такие же преимущества путем имитации товаров или осуществления инвестиций в оборудование;
- неспособность уловить необходимость смены продукции или рынка

в результате чрезмерного увлечения проблемой снижения себестоимости
- инфляционный рост издержек, подрывающий способность фирмы снижать себестоимость;
- изменение предпочтений потребителей, их чувствительности к ценам в пользу качества товаров, услуг и др. характеристик;
- появление новых, более совершенных товаров.

Компания, осуществляющая лидерство в издержках, постоянно испытывает давление со стороны конкурентов. Такая стратегия требует от предприятия оптимальных размеров производства, развитой сбытовой сети, захвата определенной доли рынка, использования ресурсосбережения, осуществления контроля накладных расходов и других постоянных издержек. Доминирующую роль в данной стратегии играет производство. На предприятиях с такой стратегией существует иерархическая структура управления, имеются количественно выраженные цели, осуществляется жесткий контроль издержек. Кроме того, таким предприятиям необходимы инвестиции (на стабильном уровне) в современное оборудование, замена устаревшей техники, внимательное отслеживание технических новинок, противостояние искушению необоснованно расширять ассортимент.

Стратегия дифференциации продукции.

В противоположность стратегии лидерства в издержках, которая ориентирована на обслуживание всего рынка стандартизованного товара, стратегия дифференциации направлена на изготовление особой продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция предназначена для потребителей, которых не устраивает стандартная продукция и которые готовы платить за ее уникальность.

Дифференциация продукции или, другими словами, обособление товара на рынке означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения уровня качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания. Она предполагает ясное понимание потребительских нужд и предпочтений, выполнение обязательств перед покупателями, знание собственных возможностей предприятия, осуществление постоянных инноваций. Потенциальной основой дифференциации продукции являются факторы, повышающие ценность продукции для покупателя, в том числе психологическая удовлетворенность. При дифференциации продукции себестоимость повышается, но затраты имеют второстепенную роль, так как компенсируются, как правило, за счет установления более высокой цены. Тем самым дифференциация продукции позволяет уклониться от ценовой конкуренции, «разойтись» с конкурентами по разным рыночным сегментам.

Именно стратегия дифференциации принесла на рынок такое разнообразие товаров, предоставила покупателям продукцию повышенного качества (brand name), с характерными особенностями, выпущенную на основе высоких технологий, обеспечивающую покупателю первоклассный сервис и т. д. Однако

не все товары могут быть дифференцированы, т. е. приспособлены к нуждам определенных потребительских групп. Примерами могут служить универсальные, стандартизованные товары, такие как нефть, газ, провода, гайки и т. д.

Для успешной реализации данной стратегии предприятие должно тщательно изучить потребности и поведение потребителей, чтобы понять, что они полагают важным и ценным, за что готовы платить. Затем с учетом полученных результатов предприятие должно придать своей продукции одну или несколько отличительных характеристик. Конкурентное преимущество возникает, когда покупатели отдают предпочтение тем товарным характеристикам, которыми предприятие наделяет свою продукцию. Дифференциация может оказаться неудачной, если повышенная цена, которую покупатели готовы платить, не покрывает дополнительных затрат, связанных с обеспечением отличительных характеристик продукции.

Обычно выделяют продуктовую дифференциацию, персонала, сервисную и дифференциацию имиджа.

Продуктовая дифференциация – это предложение продуктов с характеристиками и/или дизайном лучшим, чем у конкурентов. Для широко дифференцированных продуктов следование данной рыночной политике является рыночным явлением. Основу продуктовой дифференциации составляет товарный ассортимент продукции предприятия, под которым понимается группа аналогичных или тесно связанных между собой товаров. В рамках продуктовой дифференциации предприятие может предлагать узкий ассортимент продукции, и в этом случае говорят о фокусировании на дифференциации, либо широкий ассортимент продукции. Международная конкуренция вынудила российские предприятия заняться продуктовой дифференциацией, особенно преуспели в этом предприятия пищевой промышленности. Разнообразные виды молока и молочной продукции, российских макарон, не говоря уже о кондитерских изделиях, являются результатом стратегии дифференциации продукции.

Сервисная дифференциация – это предложение разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующих продаваемым товарам (срочность и надежность поставок, установка оборудования, послепродажное обслуживание, обучение и консультирование клиентов).

Дифференциация персонала – это наем и тренинг персонала, который осуществляет свои функции работы с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов. Хорошо обученный персонал отличают компетентность, дружелюбие, доверие. Особенно широко данная стратегия в сочетании с сервисной дифференциацией может использоваться в сфере услуг, в частности, в банковской деятельности.

Дифференциация имиджа – это создание имиджа организации и/или продуктов, с лучшей стороны отличающего их от конкурентов.

В зависимости от особенностей продукта и предприятия может быть реализовано одно или несколько направлений дифференциации. Главное — не просто добиться уникальности продукции, необходимо, чтобы она была

осознана покупателем, который и оплачивает затраты на дифференциацию.

Дифференциация – *вполне реальный путь* получения прибылей выше среднеотраслевого уровня, так как возникающая благодаря специфическим характеристикам продукта приверженность покупателей торговой марке снижает их чувствительность к ценам, т. е. возросшие издержки могут быть, как правило, перенесены на покупателей. Приверженность определенной торговой марке покупателей служит также барьером входа в отрасль, так как для того чтобы не быть вытесненной с рынка, продукция новых фирм должна обладать особыми характеристиками, обеспечивающими преимущество в конкурентной борьбе.

Итак, *возможные источники уникальности предприятия и его продукции:*

- высокое качество товара, надежность;
- имидж предприятия, торговая марка, статус (предназначение) товара;
- ассортимент и номенклатура выпускаемой продукции;
- технические приоритеты, инновации;
- предоставляемый сервис (кредит, послепродажное обслуживание);
- отдельные маркетинговые функции (доля затрат на рекламу, каналы распределения);
- используемая технология (точность обработки);
- входное качество;
- квалификация и опыт работников (особенно в банковской деятельности);
- контроль деятельности;
- выгодное местоположение (например, розничных магазинов);
- степень вертикальной интеграции.

Источники уникальности многообразны и специфичны для каждой отрасли и предприятия. Преимущество в издержках можно получить одним путем – устанавливая эффективную структуру затрат. Дифференциации можно добиться разными путями. Это могут быть престиж марки, полный комплекс услуг (консультационные фирмы), полная номенклатура продукции.

Как и стратегия лидерства в издержках, удачная дифференциация позволяет создать оборону от основных сил конкуренции в отрасли. Основные характеристики стратегии дифференциации приведены в таблице 9.2.

Таблица 9.2. Дифференциация продукции

Необходимые рыночные условия
- существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- существует большое число покупателей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя;
- преобладает неценовая конкуренция;
- признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения значительных затрат;
- спрос на продукцию разнообразен по структуре
Риски (опасности)

- дифференциация может превзойти разницу в цене — уровень цены может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения окажутся важнее приверженности торговой марке;
- фирма не понимает или не способна определить то, что составляет ценность для покупателей;
- имитация (копирование) может скрыть ощутимую разницу товаров;
- фирма игнорирует необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукции, полагаясь только на реальную базу дифференциации;
- может снизиться потребность покупателей в дифференцированной продукции, что возможно с ростом их информированности.

Стратегия дифференциации предполагает необходимость развитой службы НИОКР и гибкого производства, позволяющего оперативно модифицировать продукцию в соответствии с меняющимися требованиями рынка, развитой маркетинговой службы предприятия, способной своевременно улавливать изменения пожеланий и предпочтений покупателей. Важными характеристиками являются также репутация предприятия, уровень качества его продукции, атмосфера творчества на предприятии, привлечение высококвалифицированных специалистов к сотрудничеству.

Наиболее привлекательными направлениями дифференциации продукции являются те, которые связаны с трудностью имитации товара и значительными затратами на нее (технические новшества, особенно защищенные патентами, широкий спектр услуг в банковском деле, высокое качество продукции). В этом случае ключевым активом фирмы становятся ноу-хау, недоступные соперникам. Как правило, дифференцированные товары продаются по более высокой цене. Однако для того чтобы покупатели реально воспринимали ценность дифференцированного товара, необходимы определенные рыночные сигналы.

Следовательно, стратегия дифференциации предполагает прежде всего наличие ноу-хау в области маркетинга, она требует значительных вложений в функциональный маркетинг.

Стратегия фокусирования.

Стратегию фокусирования, или узкой специализации, можно определить как выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности предприятия на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента, каком-либо аспекте деятельности. Она радикально отличается от предыдущих стратегий, поскольку основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши). Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или ее особых характеристик, важных только для участников ниши: Согласно американскому толковому словарю, понятие рыночной ниши означает ситуацию или вид деятельности, специально предназначенный для чьих-либо индивидуальных способностей и характера. Основные характеристики стратегии фокусирования приведены в таблице 9.3.

Таблица 9.3 Стратегия фокусирования

Необходимые рыночные условия	
- потребности покупателей в данном товаре разнообразны;	
- существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятия;	
- размер рыночной ниши обеспечивает прибыльность, ниша имеет потенциал роста;	
- конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха (концентрация на рыночной нише связана со значительными затратами или трудностями);	
- ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши.	
Риски (опасности)	
- рыночная ниша становится настолько привлекательной, что переполняется конкурентами;	
- различия в ценах специализированных предприятий и предприятий, работающих на всем рынке, могут стать настолько большими, что потребители откажутся от преимуществ специализированных товаров	
- различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться;	
- конкуренты могут проникнуть на выбранный целевой рынок и достичь более высокого уровня специализации.	

Причиной выбора такой стратегии часто является отсутствие или недостаток ресурсов, однако, более важная причина – усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Именно поэтому стратегия фокусирования, или узкой специализации, присуща, как правило, небольшим предприятиям, хотя ею могут воспользоваться и крупные предприятия. При применении такой стратегии необходимо помнить, что потенциал бизнеса ограничивается, прибыль может быть упущена. Кроме того, возможна конкуренция с крупными фирмами, использующими эффект масштаба производства. Выделяют два направления фокусирования: в пределах выбранного сегмента рынка фирма старается достичь преимуществ и издержках, либо усиливает дифференциацию продукции, либо осуществляет то и другое.

Стратегия фокусирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном, часто единственном сегменте рынка. При этом основу стратегии составляют особая направленность деятельности предприятия и уровень квалификации его персонала, позволяющие успешно обслуживать рыночную нишу. В сущности, стратегия фокусирования предполагает совмещение назревших, осознанных потребностей общества в чем-либо и не вполне осознанных, нетрадиционных форм, методов и способов их удовлетворения. В этой стратегии также велика роль маркетинга, которая сводится к определению назревших проблем и возможных способов их решения.

Стратегия первопроходца, или раннего выхода на рынок, означает, что фирма первой предлагает на рынок оригинальный товар или услугу. Данная стратегия может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, получение монопольной, сверхвысокой прибыли и достижение быстрого роста фирмы. Преимущество первопроходца основано на том, что кто-то является первым в данном бизнесе, на данной территории или новом рынке.

Причем новые рынки могут появиться в результате создания новых технологий, использования существующих технологий в новом контексте, возникновения новых личных потребностей, проблем окружающей среды, новых финансовых инструментов и инструментов управления риском. Основные характеристики стратегии первопроходца приведены в таблице 9.4.

Таблица 9.4. Стратегия первопроходца, или раннего выхода на рынок

Необходимые рыночные условия	
- отсутствие аналогов продукции;	
- наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки	
Риски (опасности)	
- большие затраты и связанный с новинками высокий коммерческий риск;	
- опасности имитации, быстрого освоения аналогичной продукции фирмами-конкурентами;	
- неготовность рынка воспринимать предлагаемые новинки;	
- отсутствие каналов распределения новой продукции;	
- конструкторская, технологическая или иная недоработанность новинки	

Первопроходцами являются инновационные фирмы, которые сосредоточили свои усилия на поиске принципиально новых эффективных технологий, создании неизвестных до сих пор видов продукции.

Современный мировой опыт свидетельствует, что множество образовавшихся в последнее время монополий возникло на базе открытий, изобретений и других новшеств, позволивших создать неизвестный до этого рынок с перспективами роста. Следует отметить, что достичь лидерства проще, чем удержать его. Поэтому такие фирмы-лидеры тратят большие средства на научно-технические исследования. Часто эти затраты компенсируются высокими ценами на новинки, т. е. фирмы используют ценовую стратегию «снятия сливок» либо устанавливают монопольно высокие цены на свою продукцию.

Основными особенностями конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, являются следующие:

- данное конкурентное преимущество основано на использовании новшеств - продуктовых, технологических, организационных;
- оно связано со значительным риском, но обеспечивает в случае успеха более высокую прибыль, возможно – сверхприбыль за счет установления монопольных цен;
- его проще завоевать, чем сохранить;

- при использовании новшеств сложно осуществлять планирование, так как в этом случае невозможно воспользоваться прошлым опытом, экстраполировать в будущее установленные в прошлом тенденции. Инновационные фирмы должны иметь высококвалифицированный персонал, достаточные финансовые ресурсы для создания и вывода новинок на рынок. Такая стратегия присуща либо крупным фирмам, либо, наоборот, небольшим венчурным предприятиям. Следует отметить, что преимущество раннего выхода на рынок может быть связано не только с новой продукцией или технологией, но и с методами сбыта, маркетинга.

Высокий риск данной стратегии связан с неопределенностью как самой разработки, так и реакции рынка на новинку. Поэтому предприятия предпринимают специальные меры по снижению коммерческого риска. С одной стороны, эти меры направлены на защиту новой продукции и технологий с помощью патентов, ноу-хау, высокого технического уровня, уникальности предложения. С другой стороны, фирмы-новаторы используют разнообразные методы маркетинга для оценки и подготовки рынка к появлению новинки. Методы маркетинговых исследований используются для оценки идеи новинки, затем при создании опытных образцов продукции проводится тестирование рынка, а разворачиванию коммерческого производства новой продукции предшествует пробный маркетинг, т. е. методы маркетинга трижды используются в процессе создания и вывода на рынок новой продукции. Это позволяет уменьшить коммерческий риск новинки и подготовить рынок к ее появлению.

Стратегия синергизма – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках. Наличие эффекта синергизма и умение управлять этим эффектом создают специфическое конкурентное преимущество, которое реализуется на уровне предприятия в целом и в конечном счете проявляется на разных товарных рынках в снижении уровня издержек либо в приобретении продукцией уникальных свойств. Стратегия синергизма предполагает понижение эффективности деятельности за счет совместного использования ресурсов (синергия технологий и издержек), рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности (синергия планирования и управления). Практика свидетельствует, что эффект совместной деятельности всегда выше простой суммы индивидуальных усилий за счет потенциала сотрудничества, взаимосвязи.

Следует отметить, что данная стратегия лежит в основе создания различных союзов, альянсов, финансово-промышленных групп как на национальном, так и на международном уровне.

Тема 10. Конкурентоспособность электронного бизнеса предприятия, отрасли.

10.1 Мировые рейтинги конкурентоспособности стран и электронного бизнеса.

Рейтинги конкурентоспособности стран мира включают в себя как общую конкурентоспособность страны (на макроуровне понимается способность страны поддерживать высокие темпы экономического роста в средне- и долгосрочном плане. Для оценки конкурентоспособности страны используются 3 подхода: затратно-ценовой, рейтинговый и на основе реализованных конкурентных преимуществ), так и конкурентоспособность в сфере электронного бизнеса или цифровой экономики (экономическая деятельность, основанную на цифровых и электронных технологиях и включающую в себя электронный бизнес и коммерцию, а также производимые ими товары и услуги).

На сегодняшний день ежегодное издание IMD World Competitiveness Yearbook – одно из наиболее полных периодических исследований по проблемам конкурентоспособности государств и регионов, которое в ряде стран используется для формирования государственной политики и определения дальнейших действий правительства по повышению конкурентоспособности национальной экономики, а также стратегических бизнес-решений в крупных компаниях.

Каждое государство в рейтинге оценивается на основе анализа более 300 критериев (их количество периодически меняется в сторону увеличения) по четырём основным показателям ключевых аспектов экономической жизни страны:

- Состояние экономики.
- Эффективность правительства.
- Состояние деловой среды.
- Состояние инфраструктуры.

Данные показатели имеют равный вес.

В целом, в число лидеров по общей конкурентоспособности часто входят Сингапур, Швейцария, США, Гонконг и Нидерланды. При оценке цифровой конкурентоспособности обычно выделяются Дания, Сингапур, Швеция, США и Швейцария.

Общая конкурентоспособность стран:

- **Индекс глобальной конкурентоспособности (Global Competitiveness Index) Всемирного экономического форума (ВЭФ)** оценивает способность стран обеспечивать высокий уровень благосостояния для своих граждан, исходя из того, насколько продуктивно страна использует имеющиеся ресурсы.

- **Всемирный центр конкурентоспособности (IMD)** также публикует рейтинг стран по экономической конкурентоспособности, учитывая такие факторы, как инновации, цифровизация, социальная сплоченность, эффективность бизнеса и другие.

Конкурентоспособность в сфере электронного бизнеса/цифровой

экономики:

- **Индекс цифровой конкурентоспособности (Digital Competitiveness Ranking)**, выпускаемый IMD, оценивает способность и готовность стран к внедрению и использованию цифровых технологий. В этот рейтинг, в частности, входят такие факторы, как готовность к цифровой трансформации, уровень знаний и навыков в области цифровых технологий, а также внедрение этих технологий в бизнес, правительство и общество в целом.

Примеры стран-лидеров:

- **Сингапур** часто занимает высокие позиции как в общих рейтингах конкурентоспособности, так и в рейтингах цифровой конкурентоспособности, благодаря своему фокусу на инновации, технологическое развитие и благоприятную бизнес-среду.
- **Швейцария** также регулярно входит в число лидеров, особенно в области инноваций и эффективности бизнеса.
- **США** часто занимают высокие позиции в рейтингах, в том числе, благодаря размеру экономики, развитой инфраструктуре и инновационному потенциалу.
- **Нидерланды** известны своей эффективной бизнес-средой и высоким уровнем внедрения цифровых технологий.
- **Дания** лидирует в рейтингах цифровой конкурентоспособности, демонстрируя высокие показатели эффективности бизнеса и социальной сплоченности в контексте цифровизации.

10.2 Конкурентоспособность белорусских товаров, электронных услуг на внутреннем и зарубежном рынках.

Конкурентоспособность белорусских товаров и электронных услуг на внутреннем и внешнем рынках демонстрирует смешанную динамику, зависящую от конкретного сектора и рыночной ситуации, с акцентом на рост в IT-секторе в последние годы. В Беларуси наблюдается рост доли информационных технологий и связи в экономике, что является показателем роста конкурентоспособности и привлекательности этого сектора.

Беларусь обладает потенциалом для роста конкурентоспособности своих товаров и услуг за счет развития IT-сектора. Сектор услуг, включая электронные услуги, показывает более позитивную динамику по сравнению с товарами, где наблюдаются трудности во внешней торговле.

В Беларуси электронная коммерция развивается очень динамично: для этого есть прекрасная инфраструктура. Республика Беларусь обладает достаточным интеллектуальным потенциалом для развития новых решений. Происходит развитие потребительского рынка и услуг. Появляются новые решения. Повышается конкуренция, которая всегда является дефляционным фактором.

Ряд международных экспертов акцентируют внимание на конкурентоспособности отраслей машиностроения республики, другие рассматривают сферу материального производства в целом. Некоторые эксперты указывают на возрастание роли сферы услуг и необходимости оценки

конкурентоспособности организаций (предприятий) этой сферы. Среди этих предприятий для Беларуси особое значение имеют предприятия сферы ИТ.

Конкурентоспособность электронных услуг в РБ зависит от соответствия требованиям рынка, качества, технологичности, цены, обслуживания и маркетинговых стратегий, что позволяет услуге занимать долю рынка и привлекать потребителей благодаря лучшим характеристикам по сравнению с аналогами. Для повышения конкурентоспособности необходимо улучшать качество, снижать издержки, развивать технологии и применять эффективные маркетинговые подходы.

Ключевые факторы конкурентоспособности электронных услуг:

Соответствие требованиям потребителя:

Услуга должна максимально удовлетворять потребности целевой аудитории.

Качество и технологичность:

Инновационные технологии и высокое качество предоставляемых услуг являются важными преимуществами в конкурентной борьбе.

Цена и экономическая эффективность:

Стоимость услуги должна соответствовать ее ценности, обеспечивая привлекательность для потребителя на фоне других предложений.

Клиентский сервис и маркетинг:

Эффективное обслуживание клиентов и продуманные маркетинговые стратегии способствуют формированию лояльности и привлечению новых пользователей.

Уникальность и инновации:

Способность предлагать новые, оригинальные решения и функции, которых нет у конкурентов, повышает привлекательность и конкурентное преимущество услуги.

Удобство и доступность:

Простота использования, интуитивно понятный интерфейс и легкий доступ к услуге через различные устройства увеличивают ее ценность для пользователей.

Как повысить конкурентоспособность:

Постоянное улучшение качества: регулярный анализ и оптимизация услуг для соответствия высоким стандартам качества.

Внедрение инноваций:

Использование передовых технологий и разработка новых функций для предоставления более ценных и современных решений.

Оптимизация ценовой политики:

Разработка гибких ценовых моделей, которые будут привлекательны для широкой аудитории.

Эффективный маркетинг:

Разработка и реализация маркетинговых кампаний, которые подчеркивают преимущества электронных услуг и достигают целевой аудитории.

Анализ конкурентов:

Изучение предложений конкурентов для выявления их сильных и слабых

сторон и разработки собственных уникальных предложений.

10.3 Конкурентоспособность белорусских IT-предприятий.

Конкурентоспособность белорусских IT-предприятий в последние годы столкнулась с вызовами, такими как значительное снижение доли IT-вакансий и рост конкуренции среди специалистов. Однако рынок постепенно восстанавливается, начиная с III квартала 2023 года, а также наблюдаются изменения в структуре спроса на IT-специалистов. В докризисный период белорусские IT-компании активно работали с международными клиентами, в основном из США, Канады и Европы, и имели существенный доход от IT-сектора.

До 2022 года IT-сектор являлся драйвером экономического роста Беларуси и своего рода визитной карточкой, благодаря которой стал формироваться позитивный имидж страны. Сектор IT был одним из немногих, демонстрирующих устойчивый рост. Его вклад в динамику ВВП был устойчиво положительным, а доля в ВВП постепенно увеличивалась.

В 2021 году экспорт резидентов Парка высоких технологий (ПВТ) составил 3,2 млрд долл. США, что было эквивалентно почти трети экспорта услуг страны. При этом вплоть до 2022 года сектор постоянно расширялся за счет регистрации в ПВТ новых резидентов. Только с 2019 по 2021 г. в ПВТ появилось 736 новых компаний. Благодаря тому, что IT-сектор был ориентирован на поставки своих продуктов на рынки Европы и США, он мог обеспечить высокую оплату труда своим сотрудникам. Средняя заработная плата IT-специалистов в несколько раз превышала среднюю по стране. В 2021 году заработная плата в секторе «Информация и связь» составила 4607,7 бел. рублей при 1443,5 бел. рублей в целом по стране. Это позволяло не только активно привлекать в отрасль новые кадры, но и развивать другие сектора экономики. С 2010 по 2021 г. количество занятых в секторе «Информация и связь» увеличилось с 79,2 тыс. человек до 144,3 тыс. человек.

IT-специалисты формировали высокий потребительский спрос, что позволяло более активно развиваться сектору общественного питания, розничной торговли и другим сферам розничных услуг, а также способствовало росту жилищного строительства.

Положительные и отрицательные факторы, влияющие на конкурентоспособность:

Отрицательные факторы:

Снижение доли вакансий:

Количество вакансий в I квартале 2025 года по отношению к I кварталу 2024-го упало во всех регионах Беларуси, а наиболее заметное сокращение – в Минске. Однако в разрезе сфер три всё же показали рост: это розничная торговля, информационные технологии, а также маркетинг, реклама и PR. В IT прирост вакансий составил 1,4%.

Высокая конкуренция среди специалистов:

По состоянию на 2024 год на одну IT-вакансию приходится 13,5 резюме, что намного выше средней конкуренции на рынке труда Беларуси (5,7 резюме).

Положительные факторы:

Восстановление и положительная динамика:

С III квартала 2023 года наметился рост количества вакансий, и положительная динамика продолжилась в первой половине 2024 года.

Востребованные специализации:

В топ востребованных позиций входят QA-инженеры, РНР-разработчики, бизнес-аналитики и проектные менеджеры.

Международное присутствие (докризисный период):

До снижения активности белорусские IT-компании успешно работали с клиентами из более чем 50 стран, получая значительный доход от IT-сектора.

Изменения на рынке труда:

Несмотря на восстановление, IT-сектор пока не вернул себе утраченные позиции в общем объеме вакансий.

Восстановление спроса на специалистов:

Рост количества вакансий в IT, начавшийся в 2023 году, свидетельствует о восстановлении спроса на специалистов в секторе.

Сдвиг в востребованных специальностях:

В рейтинге востребованных IT-специалистов произошли изменения, где бизнес-аналитики и проектные менеджеры вернулись на позиции, потеснив некоторых разработчиков.

Тема 11. Система обеспечения повышения уровня конкурентоспособности предприятия и товаров.

11.1 Система управления предприятием, ориентированного на конкурентоспособность.

Повышение конкурентоспособности продукции нельзя достигнуть случайным образом, для этого необходима обоснованная система управления. Руководство предприятия должно не просто проводить системный анализ рынков, на которых оно функционирует, оценивать уровень конкурентоспособности своей продукции и заниматься поиском возможностей и недостатков продукции, выпускаемой конкурентами, но и управлять конкурентоспособностью собственной продукции с целью ее повышения за счет эффективного использования имеющихся конкурентных преимуществ.

Совершенствование системы управления предприятием является одним из основных условий повышения конкурентоспособности предприятия как социально-экономической системы и должно строиться на экономическом анализе, учете и контроле. Современный комплекс принципов, методов и функций управления является относительно постоянным, но внутреннее содержание некоторых функций и механизмов их реализации находится в постоянном развитии и совершенствуется в условиях неопределенности рынка. В то же время на предприятии реализовываются различные виды управления, отражающие разные объекты его приложения (персонал, финансы, инвестиции,

инновации, продукция, маркетинг и т.д.) При их использовании необходимо учитывать экономические, организационные, нормативно-правовые, информационные и технологические аспекты управления.

В качестве приоритетных задач системы управления и повышения конкурентоспособности продукции предприятия можно выделить следующие:

- разработка мероприятий, направленных на поддержание и развитие рыночного спроса на определенную продукцию с помощью рационально функционирующей инфраструктуры, обеспечивающей конкурентные преимущества производителя;
- формирование комфортных условий для реализации принципа социальной ориентации деятельности компании в инновационной сфере;
- формирование логически верного процесса управления, ориентированного на повышение конкурентоспособности продукции компании как главной стратегической задачи его развития;

При этом в ходе исследования качеств и свойств продукции конкурентов компаний кроме товарной, ценовой, торгово-ценовой, финансовой политик анализируются и характеристики персонала как «человеческого фактора конкуренции».

Можно выделить следующие приоритетные направления конкурентной стратегии предприятия, развитие и преобразование которых в конкурентные преимущества в последующей их реализации будет способствовать повышению его конкурентоспособности:

- стратегия обеспечения и повышения качества выпускаемой продукции (услуг);
- стратегия инновационного роста и развития;
- технико-технологическая стратегия в части, связанной с факторами изменения профильной технологии производства или оказания услуг.

Ещё одним важнейшим преимуществом, обеспечивающим конкурентоспособность продукции предприятия, является конкурентоспособность персонала, от которой во многом зависит успех стратегического развития предприятия. Ввиду этого, в условиях жесткой конкурентной борьбы, в качестве ключевого управляемого фактора успеха любого предприятия является высококвалифицированные сотрудники, которых необходимо рассматривать как один из стратегически важнейших ресурсов в получении конкурентного лидерства.

Со стратегической точки зрения развитие персонала предприятия подразумевает обеспечение устойчивого конкурентного преимущества продукции выпускаемой предприятие за счет повышения квалификации персонала и поддержания его профессионального роста и развития в долгосрочной перспективе в соответствии с тенденциями рынка и кадрового менеджмента.

11.2 Разработка и реализация стратегии повышения

конкурентоспособности предприятия. Оценка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Механизм разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия в современной литературе представлен различными подходами. В целом разработку конкурентной стратегии предприятия необходимо начинать с анализа отрасли и конъюнктуры. Сначала требуется выявить сильные и слабые стороны продукции конкурентов, а затем на основании целостной картины, заниматься поиском стратегической позиции, заняв которую, предприятию удастся превзойти соперников.

В целом разработку конкурентной стратегии необходимо строить на основании решения имеющихся тактических задач компании. Стратегия развития формируется не откуда-то «сверху», а разрабатывается «снизу» на основании текущих рыночных условий и нужд компании. Стратегию компании нужно строить, начиная с деталей, и она должна быть гибкой – подстраиваться и отталкиваться от конкретной ситуации, а не наоборот.

Оценка конкурентоспособности продукции предприятия представляет собой сложную задачу, для решения которой следует использовать многогранную систему критериев, среди которых основными оценочными параметрами выступают: конкурентоспособность рыночного субъекта и конкурентоспособность товаров и услуг, выпускаемых и оказываемых организациями.

Для измерения конкурентоспособности продукции любого предприятия необходима не только качественная, но и количественная информация, которая и даст необходимую оценку конкурентов рынка, на котором оно работает. В настоящее время очевидна четкая причинно-следственная связь – чем более полную и достоверную информацию о состоянии внешней среды фирмы имеет руководитель, тем выше вероятность того, что результаты финансового анализа, стратегические планы, коммуникационная программа и т.д. окажутся оптимальными или вообще пригодными.

Помимо выделенных основных подходов к определению конкурентоспособности предприятия необходимо отметить некоторые значимые современные тенденции в понимании данной категории, не нашедшие отражение в рамках предложенных исследователями подходов. Все чаще исследователи обращаются к вопросу многоаспектности понятия конкурентоспособности предприятия в разрезе необходимости учета интересов потребителей, собственников, инвесторов, позиций конкурентов и других заинтересованных лиц. Конкурентоспособность предприятия ярко проявляется в следующих четырех признаках:

- потребители довольны товарами и готовы купить повторно продукцию этой фирмы;
- общество, партнеры, государственные и социальные институты не имеют претензий к фирме;
- акционеры довольны положением дел на фирме, величиной дивидендов;
- работники довольны своим положением и гордятся своим участием в

деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой фирме.

При этом большое внимание уделяется вопросам согласования интересов и взаимной выгоды каждой из сторон. Безусловно, данные аспекты говорят о необходимости применения комплексного подхода к определению конкурентоспособности предприятия.

11.3 Правовое, организационно-методическое, информационное и ресурсное обеспечение разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

Информационное обеспечение. В обеспечении реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации важную роль играет информационная система организации. Считается, что рецепт для хорошего решения: 90% информации и 10% вдохновения.

Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью должно удовлетворять общим требованиям, предъявляемым к информационному обеспечению маркетинговых исследований и общим принципам проектирования информационной системы предприятия.

Создание информационной системы, реализующей совокупность задач управления промышленным предприятием, предусматривает выполнение следующих этапов:

1. Определение будущих пользователей информации и их ранга в системе управления;
2. Исследование и анализ информационных потребностей пользователей с целью выделения необходимого и достаточного объема информации для управления предприятием и его ресурсами;
3. Выбор методов удовлетворения информационных потребностей пользователей, т.е. определение контуров информационной системы, учитывающих сроки выдачи информации пользователям;
4. Определение состава и структуры базы данных для решения задач управления предприятием, исследование взаимосвязи отдельных массивов, периодичность их формирования и обновления;
5. Проектирование технологического процесса обработки данных, обеспечивающего получение необходимой информации в нужное время конкретным пользователем в соответствующем режиме;
6. Разработка материалов (инструкций, методических указаний, словарей, каталогов и т.д.), регламентирующих работу пользователей при их взаимодействии с информационной системой управления.

Основные направления информационного обеспечения системы повышения конкурентоспособности организаций (СПКО):

1. Информация о потребителях, их потребностях, параметрах рынка и конкуренции: демографические показатели; покупательная способность потребителей; размер спроса на товары; доля на рынке и тенденции ее изменения; объем, история, тенденции и прогноз для конкретного товара; рыночная политика и планы; цены, скидки, условия договоров, спецификация товаров; отношения с потребителями и репутация; сила конкуренции по товарам; система распределения товаров; система и качество сервиса

потребителей; численность и размещение торговых агентов; система стимулирования ускорения продаж; программы и действенность рекламы; эффективность функционирования институтов рыночной инфраструктуры.

2. Информация о внешней среде организации и ее основных конкурентах.

3. Информация о применяемых конкурентами законах, научных подходах, принципах, методах, моделях.

4. Информация о динамике жизненных циклов объектов.

5. Информация о конкурентных преимуществах и слабостях конкурентов и организации.

6. Информация об организационно-техническом уровне участников.

7. Информация о финансовом состоянии.

8. Информация о персонале.

9. Информация о качестве систем управления.

10. Информация об уровне конкурентоспособности.

Современные компании применяют информационные технологии для совершенствования методов работы. В результате изменяется организационная структура компании, разрабатываются новые организационные взаимосвязи, которые ранее экономически были невозможны. Вот почему информационные технологии являются весьма перспективной и эффективной для капиталовложений.

Ресурсное обеспечение. В условиях рынка обеспечение высокой конкурентоспособности товаров, организаций, страны возможно при реализации двух условий:

- обеспечение качества (образования, качества внешней среды, товаров и работ, сервиса потребителей, управления жизни и т.д.);

- ресурсосбережение (повышение научного уровня работ по управлению ресурсами, оптимизация воспроизводственной структуры экономики, снижение технологических потерь и отходов во всех звеньях от добычи сырья до конечного потребления продуктов, снижение на стадиях стратегического маркетинга и инновационного менеджмента доли будущего труда в совокупном труде по большинству объектов и т.д.).

Основными задачами ресурсного обеспечения разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации являются:

1) обеспечение высокого научного уровня работ и процессов по ресурсосбережению;

2) тщательное обоснование направлений расходования ресурсов и ресурсопотребляющих объектов как внутри системы (в организации), так и во внешней среде, связанной с организацией инновационных проектов;

3) применение научно обоснованных методов прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования, нормирования потребностей в различных видах ресурсов;

4) нахождение источников и форм ресурсного обеспечения из различных источников (федеральный бюджет, бюджет субъекта РФ, бюджет муниципального образования, собственные источники, спонсорство, иностранные инвестиции и т.д.);

5) стыковка в стратегии, инновационных и инвестиционных проектах целевых заданий, объектов, затрат ресурсов, места, сроков, исполнителей, эффективности и других компонентов;

6) выбор прогрессивных логистических технологий организации материальных потоков;

7) выбор современных информационных технологий нормирования – планирования, учета и контроля расходования ресурсов;

8) анализ эффективности использования ресурсов;

9) стимулирование повышения эффективности использования ресурсов;

10) организация обучения персонала прогрессивным технологиям, методам, моделям и инструментам эффективного использования ресурсов.

Стратегиями ресурсосбережения на предприятии могут быть следующие:

1) упрощение кинематической схемы (структуры, принципа действия) товара;

2) межвидовая и внутривидовая унификация составных частей товара;

3) совершенствование технологичности конструкции товара;

4) организационно-техническое развитие производства;

5) расширение зарубежного производства качественного товара без изменения его конструкции в стране (странах), где дешевле (эффективнее) конкретный вид ресурса;

6) реализация факторов ресурсосбережения.

Цели ресурсного обеспечения системы менеджмента:

- своевременное обеспечение потребителей фирмы необходимыми видами ресурсов требуемого качества и количества;

- улучшение использования ресурсов – повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов, повышение эффективности инвестиции.

Тема 12. Конкурентоспособность субъектов бизнеса в условиях цифровизации экономики.

12.1 Конкурентные стратегии и современные методы повышения конкурентоспособности в электронном бизнесе.

В электронном бизнесе конкурентоспособность достигается за счет стратегий минимизации издержек, дифференциации (уникальное качество или сервис) и специализации (фокус на конкретный рынок). Современные методы повышения конкурентоспособности включают внедрение новых продуктов, максимизацию достоинств продукции, развитие лояльности клиентов, эффективное управление цепочками поставок, сотрудничество с партнерами и переориентацию бизнеса на новые направления.

Классические конкурентные стратегии в контексте электронного

бизнеса:

1. Минимизация издержек. Снижение цен на товары и услуги благодаря оптимизации операций, автоматизации и эффективному управлению ресурсами в онлайн-среде. Амазон: использование роботов на складах, оптимизация логистики, масштабирование платформы для снижения удельных затрат. Aliexpress: прямая работа с производителями.

2. Дифференциация. Создание уникальных предложений, которые выделяются на фоне конкурентов по качеству, функциональности, дизайну или уровню обслуживания. Apple: уникальный дизайн и экосистема. Netflix: эксклюзивный контент и персонализированные рекомендации. Zappos (исторический пример): легендарный сервис и бесплатный возврат.

3. Специализация (фокус). Сосредоточение на узком сегменте рынка или нишевой аудитории, предлагая им специализированные товары или услуги. Dollar Shave Club: фокус на подписке для бритвенных принадлежностей. Wayfair: фокус на мебели и товарах для дома с детализированным поиском. Etsy: фокус на хендмейде и винтаже.

Современные методы повышения конкурентоспособности в e-business:

1. Инновации. Разработка и выпуск на рынок новых электронных продуктов, услуг и бизнес-моделей для привлечения и удержания клиентов.

2. Персонализация. Использование данных о клиентах для создания персонализированных предложений, рекомендаций и пользовательского опыта. Персональные рекомендации: «Купили это? Вам может понравиться то...» (Amazon, Spotify). Динамический контент: На главной странице разные пользователи видят разные товары, подобранные под их историю просмотров и покупок. Персонализированные рассылки: Письма с рекомендациями, напоминания о брошенной корзине, предложениями на основе дня рождения.

3. Цифровой маркетинг. Применение контент-маркетинга, SMM и других цифровых каналов для привлечения целевой аудитории и построения бренда.

4. Лояльность клиентов. Возвращение лояльности через программы лояльности, отличное послепродажное обслуживание и создание активного сообщества вокруг бренда.

5. Оптимизация операционной деятельности. Эффективное управление складскими запасами, логистикой и цепочками поставок для снижения издержек и ускорения доставки.

6. Партнерство и сотрудничество. Взаимодействие с другими компаниями, поставщиками и технологическими партнерами для расширения возможностей и предложения более комплексных решений.

7. Гибкость и адаптивность. Быстрое реагирование на изменения рынка, технологические тенденции и поведение потребителей, что позволяет оперативно переориентировать бизнес при необходимости.

Конкурентные стратегии в электронном бизнесе эволюционировали, выйдя далеко за рамки простого снижения цен. Успех определяется комбинацией технологий, данных и понимания потребностей клиента.

12.2 Развитие конкурентных преимуществ организации с

использованием интернет-технологий.

Интернет-технологии позволяют организациям развивать конкурентные преимущества через:

- оптимизацию бизнес-процессов и сокращение издержек;
- ускорение вывода продуктов на рынок;
- улучшение качества продуктов и услуг и предоставление более ценной информации;
- персонализацию взаимодействия с клиентами и улучшение их лояльности.

Использование цифровых инструментов помогает достичь уникальных характеристик, выгодно отличающих компанию от конкурентов.

Интернет-технологии помогают в развитии конкурентных преимуществ посредством:

1. Снижение издержек и повышение эффективности.

Автоматизация рутинных задач и оптимизация бизнес-процессов позволяет снизить затраты на производство товаров и услуг, что делает продукцию компании более доступной для клиентов. Информационные системы улучшают внутреннюю коммуникацию и координацию, повышая общую производительность организации.

2. Ускорение вывода продуктов и услуг на рынок:

Цифровые платформы и онлайн-инструменты позволяют сократить время на разработку, тестирование и запуск новых продуктов, давая компании преимущество перед конкурентами.

3. Повышение качества продукции и услуг.

Анализ данных, полученных через интернет, позволяет выявлять потребности клиентов и быстро улучшать качество предлагаемых товаров и услуг, делая их более привлекательными. Онлайн-сервисы и техническая поддержка обеспечивают более высокий уровень обслуживания клиентов, что способствует их удержанию.

4. Улучшение клиентского опыта и лояльности.

Интернет-технологии дают возможность предоставлять персонализированную информацию и предложения, учитывая индивидуальные предпочтения каждого клиента. Создание удобных онлайн-платформ для взаимодействия (например, магазины, порталы поддержки) повышает удовлетворенность клиентов и формирует их лояльность к бренду.

5. Развитие инноваций. Цифровые технологии стимулируют внедрение инноваций, которые могут стать основой для создания уникальных продуктов, услуг или бизнес-моделей, не имеющих аналогов у конкурентов.

12.3 Оценка влияния интернет-технологий на повышение конкурентоспособности организации.

Влияние интернет-технологий на конкурентоспособность организации является комплексным и многогранным. Они трансформируют все аспекты бизнеса, от внутренних операций до взаимодействия с клиентами и партнерами. Оценка этого влияния можно провести по ключевым направлениям:

1. Расширение рынка и доступ к клиентам:

1.1 Глобальное присутствие: интернет стирает географические границы, позволяя даже малым компаниям выходить на международные рынки с минимальными затратами.

1.2 Круглосуточная доступность: онлайн-магазины и сервисы работают 24/7, что увеличивает возможности для продаж и улучшает удобство для клиентов.

1.3 Таргетирование и персонализация: с помощью инструментов цифрового маркетинга (например, контекстной рекламы, SEO, SMM) компании могут точно *targeting* свою аудиторию и предлагать персонализированные решения.

Результатом этого влияния является рост клиентской базы, увеличение объема продаж и усиление рыночного присутствия.

2. Оптимизация операционной деятельности и снижение издержек.

2.1 Автоматизация бизнес-процессов: внедрение CRM-, ERP- и SCM-систем позволяет автоматизировать рутинные операции (учет, заказы, логистику), сокращая время и количество ошибок.

2.2 Удаленная работа и коллаборация: инструменты вроде Zoom, Slack, Google Workspace повышают гибкость и эффективность работы команд, снижая затраты на офисную инфраструктуру.

2.3 Электронный документооборот (ЭДО): ускоряет процессы согласования и подписания документов, что особенно критично для B2B-сектора.

Результатом является повышение производительности, сокращение операционных расходов и рост рентабельности.

3. Улучшение клиентского опыта и лояльности.

3.1 Обратная связь в реальном времени: онлайн-опросы, отзывы и рейтинги помогают быстро получать обратную связь и адаптировать продукты под запросы клиентов.

3.2 Многоканальность обслуживания: клиенты могут взаимодействовать с брендом через сайт, соцсети, мессенджеры, чат-боты и мобильные приложения, что повышает удобство и удовлетворенность.

3.3 Персонализация: на основе данных о поведении клиентов компании предлагают релевантный контент, рекомендации и персональные скидки.

Результатом является рост лояльности, увеличение знаний клиента и усиление репутации бренда.

4. Инновации и развитие новых бизнес-моделей.

4.1 Данные как актив: аналитика больших данных помогает прогнозировать тренды, выявлять скрытые потребности рынка и принимать стратегические решения.

4.2 Новые продукты и сервисы: интернет-технологии позволяют создавать цифровые продукты (например, мобильные приложения) и монетизировать их через подписки или микротранзакции.

4.3 Платформенные модели: компании могут создавать рыночные платформы (marketplace), объединяющие спрос и предложение (например, Airbnb, Uber).

Результатом является дифференциация от конкурентов, создание новых источников дохода и укрепление позиций на рынке.

5. Повышение гибкости и адаптивности.

5.1 Быстрое тестирование гипотез: с помощью цифровых инструментов можно быстро запускать пилотные проекты (например, A/B-тестирование сайта) и масштабировать успешные решения.

5.2 Реакция на изменения рынка: онлайн-мониторинг соцсетей и поисковых трендов помогает оперативно адаптировать маркетинговые стратегии и продуктовые линейки.

5.3 Устойчивость к кризисам: организации с развитыми цифровыми каналами менее уязвимы к внешним шокам (как показала пандемия COVID-19).

Результатом является способность быстро адаптироваться к изменениям и минимизировать риски.

Для оценки влияния интернет-технологий на конкурентоспособность можно использовать следующие показатели:

1. Финансовые показатели: рост выручки, снижение затрат, рентабельность инвестиций.

2. Операционные показатели: скорость выполнения заказов, производительность труда, уровень автоматизации процессов.

3. Клиентские показатели: удовлетворенность, уровень удержания.

4. Рыночные показатели: доля рынка, узнаваемость бренда, количество новых клиентов.

Интернет-технологии позволяют эффективнее управлять ресурсами, глубже понимать клиентов, быстрее реагировать на вызовы рынка, создавать инновационные продукты и услуги.

Организации, которые игнорируют цифровую трансформацию, рискуют утратить свои позиции под натиском более гибких и технологичных конкурентов. В этой связи инвестиции в интернет-технологии – это не просто затраты, а стратегические вложения в устойчивое развитие и конкурентное преимущество.

II. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ»

Тема 1. Современное состояние теории конкуренции и конкурентных отношений.

Цель работы: изучить характеристики моделей конкуренции и определение уровня концентрации отрасли.

В мировой практике различают четыре классических варианта рыночных ситуаций, получивших в экономической науке общее название «рыночная конкуренция»: «совершенная конкуренция», «монополистическая конкуренция», «монополия», «олигополия». Для определения уровня концентрации в отрасли и модели конкуренции применяется расчет индекса Херфиндаля-Хиршмана.

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 объёма продаж фирмы к объёму всех продаж отрасли.

В случае чистой монополии, когда отрасль состоит из одной фирмы, индекс Херфиндаля-Хиршмана будет равен 10000.

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 – высоконцентрированные рынки:

при $70\% < CR < 100\%$; $1800 < HHI < 10000$

II тип – умеренноконцентрированные рынки:

при $45\% < CR < 70\%$; $1000 < HHI < 1800$

III тип – низконцентрированные 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 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.

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 3.

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.

Тема 2. Теоретические основы управления конкурентоспособностью компании и продукции.

Цель работы: сформировать целостное, системное понимание классических и современных теорий конкурентоспособности и выработать навыки их применения для анализа реальных или смоделированных бизнес-ситуаций.

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:

$$q = \frac{P}{P^0},$$

где q – единичный параметрический показатель;

P – величина параметра исследуемого товара;

P⁰ – 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:

$$I = \sum_{i=1}^n q_i a_i ,$$

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:

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

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:

$$K = \frac{I_1}{I_2} ,$$

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.

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

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

Таблица 2.1 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 покупателей, 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 2.2.

На основе исходных данных, представленных в таблице 2.1 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 2.3.

Таблица 2.2 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						$\sum_{i=1}^n P_i / n$
Комфорт									
Посадка									

Состав материалов									
Качество									
Цветовая гамма									
Дизайн									
Престижность									
Упаковка									
Товарная марка									
Цена									
Каналы сбыта									

Таблица 2.3 Расчет коэффициента конкурентоспособности товара

Модель						
Групповой показатель, I_1						
Групповой показатель образца, I_2						
Коэффициент конкурентоспособности, K						

4. Провести анализ конкурентоспособности товарного ассортимента организации 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 2.4.

Таблица 2.4 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_i^0	P_i						$\Sigma P_i / n$
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 2.5 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 для сегмента 2.

Основные модели, предлагаемые на данных сегментах и количественные значения их характеристик, представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 Количественные значения характеристик моделей товара

Параметры продукта	Вес	Характеристика идеального продукта	087	094	098	115	142	Среднее значение по параметру
n	a_i	P_i^o	P_i					$\Sigma P_i / n$
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 2.7 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 2.8.

Таблица 2.8 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					$\Sigma P_i / n$
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 2.9 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 2.10.

Таблица 2.10 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^0	P_i					$\Sigma P_i / n$
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 2.11 Расчет коэффициента конкурентоспособности товара

Модель	082	102	123	462	748
Групповой технический показатель, I_1					
Групповой показатель образца, I_2					
Коэффициент конкурентоспособности, K					

Тема 3. Управление конкурентными преимуществами.

Цель работы: сформировать умение выявлять, создавать, развивать и удерживать конкурентные преимущества компании на основе управления ее

уникальными ресурсами и компетенциями в условиях изменяющейся внешней среды.

Между понятием сравнительных и конкурентных преимуществ существует обусловленная иерархия, которая соответствует теоретическому восхождению от абстрактного к конкретному. От сущностных сравнительных преимуществ – через определенные конкурентные преимущества – к критериям конкурентоспособности (таблица 3.1).

Таблица 3.1. Соотношение понятий сравнительные преимущества, конкурентные преимущества и конкурентоспособность

Сравнительные преимущества	Конкурентные преимущества	Конкурентоспособность
Абстрактная категория, используется для характеристики преимущественной позиции одного рыночного субъекта по сравнению с другим, что дает ему возможность выигрывать в конкурентной борьбе	Результат существования сравнительных преимуществ, понятие, соответствующее реальной рыночной практике, связанное с реальными рыночными возможностями (относительно издержек или дифференциации) и поэтому принимающее конкретную практическую форму	Форма реализации конкурентных преимуществ, результат поиска и использования рыночным субъектом новых возможностей
Сущностное понятие	Представляет собой реальное проявление сущности, характеризует условия рыночного поведения	Выражает результат рыночного поведения субъекта
Для выявления сравнительных преимуществ используются относительные характеристики эффективности использования факторов производства	Выражается в конкретных показателях, поддающихся учету и количественной оценке (наличие более дешевого ресурса, экономии от масштаба, наличие у товара особого качества), что указывает на определенный источник лидирующего положения	Эмпирическая категория, имеющая определенные количественные показатели. Показатели конкурентоспособности количественно и качественно выражают конкурентные преимущества

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. 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.

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. Разработайте конкурентные преимущества компании по следующему плану:

Объект исследования: Любая реальная компания.

1. **Теоретическая часть:** Понятие, виды и источники конкурентных преимуществ (по М. Портеру и др.).
2. **Аналитическая часть:**
 - Краткая характеристика компании и ее рынка.
 - SWOT-анализ компании.
 - Анализ конкурентов (определение, сравнение по ключевым параметрам).
 - Выявление текущих конкурентных преимуществ и недостатков компании.
 - Оценка преимуществ.
3. **Проектная часть:**
 - Разработка предложений по усилению позиций компании.
 - План внедрения предложений и ожидаемый экономический или маркетинговый эффект.
4. **Заключение:** Выводы по работе.

Тема 4. Анализ, оценка и диагностика конкурентной среды предприятия и отрасли.

Цель работы: сформировать системное понимание конкурентной среды конкретного предприятия и отрасли, в которой оно функционирует, и выработать практические навыки по сбору, анализу и интерпретации конкурентной информации для принятия обоснованных управленческих решений.

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.

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. Провести анализ конкурентной среды для конкретного предприятия по следующему плану:

1. Определение отрасли и рынка (география, продуктовые границы).

2. Сбор информации о конкурентах (3 типа конкурентов):

- прямые конкуренты: другие предприятия, ориентированные на такой же сегмент (качество, цена, предложение);

- косвенные конкуренты: те, кто предлагает аналогичный продукт, но в другом формате или с другим основным предложением;

- потенциальные конкуренты.

Методы сбора данных.

3. Анализ макросреды (PEST-анализ). Влияние политических, экономических, социальных, технологических факторов.

4. Анализ непосредственного окружения (Модель 5 сил Портера).

Угроза появления новых игроков: Низкая/Средняя/Высокая. Барьеры.

Рыночная власть поставщиков: Низкая/Средняя/Высокая.

Рыночная власть потребителей: Низкая/Средняя/Высокая.

Угроза появления товаров-заменителей Низкая/Средняя/Высокая.

Уровень конкурентной борьбы: Низкий/Средний/Высокий.

Вывод по 5 силам: привлекательность отрасли; главные риски; успех.

5. Выявление ключевых конкурентов и их анализ (2-3 прямых конкурентов). Сравнительный анализ по критериям:

- ценовой сегмент;

- средний чек, руб.;

- цена на продукцию, руб.;

- ключевое преимущество;

- ассортимент;

- целевая аудитория;

- конкурентоспособность.

6. Определение конкурентной позиции предприятия. Модель SWOT-анализа.

Таблица 4.1 SWOT-анализ

Возможности		О	Сильные стороны		S
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
...			...		
n ₁			n ₂		
Угрозы		Т	Слабые стороны		W
1			1		
2			2		

3		3	
4		4	
...		...	
m ₁		m ₂	

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

7. Выводы и рекомендации.

Задание 2. Проведите факторный анализ (микроэкономических факторов) причин, влияющих на конкурентоспособность предприятия и его продукцию (на примере конкретного предприятия).

Тема 5. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.

Цель работы: научиться применять научные подходы для диагностики и повышения конкурентоспособности конкретного предприятия.

Желаемым результатом деятельности предприятия 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 конкурентоспособностью предприятия, 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.

Уровень управляемости конкурентоспособностью в стартовый момент времени (t_0) можно описать следующей функциональной зависимостью:

$$УУСФУ(t_0) = F(УУП(t_0); УУМ(t_0); УУР(t_0); УУЗ(t_0); УУФ(t_0); \\ УУСМК(t_0); УУЧР(t_0); УУПр(t_0))$$

где УУСФУ – уровень управляемости специальных функций управления;
УУП – уровень управляемости СФУ политикой;
УУМ – уровень управляемости СФУ маркетингом;
УУР – уровень управляемости СФУ реализацией;
УУЗ – уровень управляемости СФУ закупками;
УУФ – уровень управляемости СФУ финансами;
УУСМК – уровень управляемости СФУ системой менеджмента качества;
УУЧР – уровень управляемости СФУ человеческими ресурсами;
УУПр – уровня управляемости СФУ производством.

Задание 1. Приведите существующие подходы к определению сущности управления.

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

Задание 3. Разработайте модель системы управления конкурентоспособностью организации.

Задание 4. Приведите показатели системы управления конкурентоспособностью предприятия.

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

Тема 6. Методические подходы к анализу и оценке конкурентоспособности продукции.

Цель работы: освоить применение основных методических подходов к анализу и оценке конкурентоспособности продукции, провести сравнительный анализ товара-образца и товаров-конкурентов, разработать на этой основе выводы и рекомендации по повышению конкурентоспособности.

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

Таблица 6.1 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:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{i\delta}},$$

$$Q_i = \frac{P_{i\delta}}{P_i}$$

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) оценивают 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.

Задача 1. 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

Задача 2. 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

Задача 3. В таблице приведены показатели качества образца сметаны «Полесская» и сметаны «Речицкая». Определить уровень качества сметаны «Речицкая».

Единичные показатели	Коэффициент весомости	Значения показателя качества сметаны, гр	
		Полесская	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

Задача 4. 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

Задача 5. 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

Задача 6.

В таблице приведена номенклатура оцениваемых показателей производства хлебобулочных изделий. Применяя коэффициент весомости, определить уровень конкурентоспособности продукции хлебозавода.

Показатель	Продукция хлебозавода	Продукция ООО «Пекарь»
Форма изделия, балл	4	5
Поверхность, балл	3	3
Цвет, балл	2	4
Вкус и запах, балл	5	4
Известность изготовителя, балл	4	4
Имиджевые и функциональные	1	5

свойства упаковки, балл		
Состояние маркировки, балл	1	4
Средняя продажная цена 100 г изделия, руб	1,25	1,55

Задача 7.

В таблице приведены показатели качества образца «Йогурт 1,5% жирности» и «Йогурт 3,2% жирности». Определить уровень конкурентоспособности йогурта 3,2% жирности.

Единичные показатели	Коэффициент весомости	Значения показателя качества йогурта	
		1,5%	3,2%
Вода		86,5 гр	86,3
Белки		4,1 гр	5
Углеводы		5,9 гр	3,5
Жиры		1,5 гр	3,2
Органические кислоты		1,1 гр	1,3
Зола		0,9 гр	0,7
Холестерин		5 мг	9
Насыщенные жирные кислоты		0,9 гр	2
Моно- и дисахариды		5,9 гр	3,5
Цена, руб.		1,75	2,18

Задача 8.

Приведены показатели качества образца «Баранки простые» и «Баранки сдобные». Определить уровень конкурентоспособности баранок сдобных.

Единичные показатели	Коэффициент весомости	Значения показателя качества баранок	
		простых	сдобных
Вода		17 гр	18,6
Белки		10,4 гр	8,3
Углеводы		64,2 гр	60,4
Жиры		1,3 гр	8
Пищевые волокна		4,6 гр	2,8
Органические кислоты		0,3 гр	0,3
Зола		2,2 гр	1,6
Крахмал		62,2 гр	54
Насыщенные жирные кислоты		0,2 гр	1,1
Моно- и дисахариды		2 гр	6,4
Цена, руб		2,25	2,65

Задача 9.

На основании данных таблицы:

1. Рассчитайте уровень конкурентоспособности приведенных марок холодильников.
2. Определите мероприятия для повышения уровня конкурентоспособности наименее конкурентоспособных холодильников.

Параметр	Марка холодильника	Коэффициент
----------	--------------------	-------------

	Атлант XM 6025- 031	Samsu ng RL52T EBSL	LG GA- B379U LQA	Bosch KGV39 VL13R	Ariston HBM 1181.3 X NF	ELECT ROLUX ERB 34090W	Beko CN 332220 S	значимости параметров
Надежность, ресурс, тыс. час	100	130	120	130	130	110	120	18
Наработка на отказ, тыс. час	50	70	65	80	65	60	5	11
Экономичность, кВт/сутки	1,65	1,10	1,25	0,90	1,30	1,75	1,65	15
Температура низкотемпературного отделения (НТО)	-12	-15	-12	-12	-18	-10	-12	13
Емкость НТО, дм ³	40	50	50	60	60	40	50	12
Объем, л	250	280	260	270	265	240	280	11
Дизайн в баллах по 10-балльной шкале	6	9	8	10	9	7	7	10
Сохранность продуктов при отключении электроэнергии, ч.	5	11	10	10	10	5	5	5
Материалоемкость, кг	48	60	55	55	55	70	65	5

№	Стоимостные характеристики	Марка холодильника						
		Samsung RL52TEBSL	LG GA- B379 ULQA	Bosch KGV39 VL13R	ELECT ROLUX ERB 34090W	Beko CN 332220 S	Ariston HBM 1181.3 X NF	Атлант XM 6025- 031
1.	Цена (в условной валюте)	553	487	584	555	517	607	476
2.	Суммарные расходы потребителей за весь срок службы	1500	1850	1450	1630	1940	1320	2250

Тема 7. Оценка конкурентоспособности предприятия.

Цель работы: Изучить и систематизировать теоретические подходы к определению и оценке конкурентоспособности предприятия.

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, построенный с помощью оценки специальных функций управления:

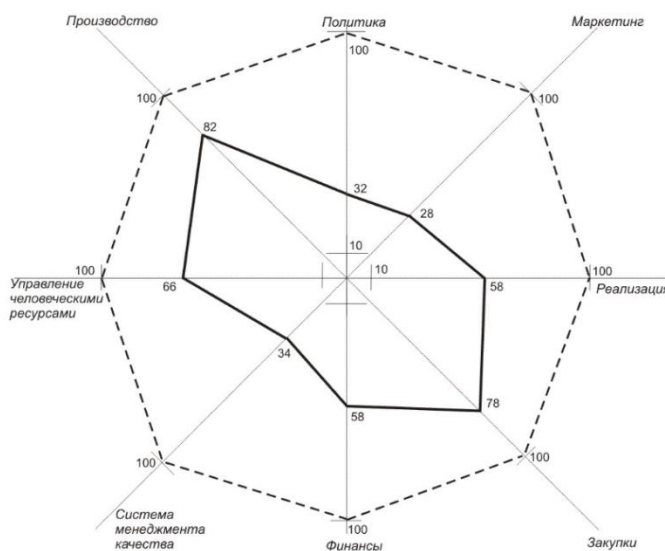


Рисунок 7.1 – Многоугольник конкурентоспособности

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.

Многоугольник конкурентоспособности дает возможность увидеть основные проблемы в управлении конкурентоспособностью, стоящие перед руководством организации и разработать программу, направленную на повышение значений проблемных показателей конкурентоспособности и закреплению сильных сторон деятельности 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:

$$\text{ОПУУСФУ} = S_i / S_{\text{sum}}$$

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:

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

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

Площадь многоугольника ОПУУСФУ:

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

Для организации на рисунке 7.1 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: $S_{\text{ОПУУСФУ}}(t_i) = 28400$

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

$$I \text{ ОПУУСФУ} = S_{\text{ОПУУСФУ}}(t_0) / S_{\text{ОПУУСФУ}}(t_i)$$

$$I \text{ ОПУУСФУ} = 0,298 < 1$$

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. Дайте характеристику основных этапов оценки конкурентоспособности предприятия.

Задание 2. С помощью многоугольника конкурентоспособности

выполните анализ конкурентоспособности конкретных предприятий.

Тема 8. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия.

Цель работы: научиться проводить диагностику системы управления конкурентоспособностью предприятия и выполнять оценку эффективности управления.

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 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 8.1 представлен куб совокупных функций управления.

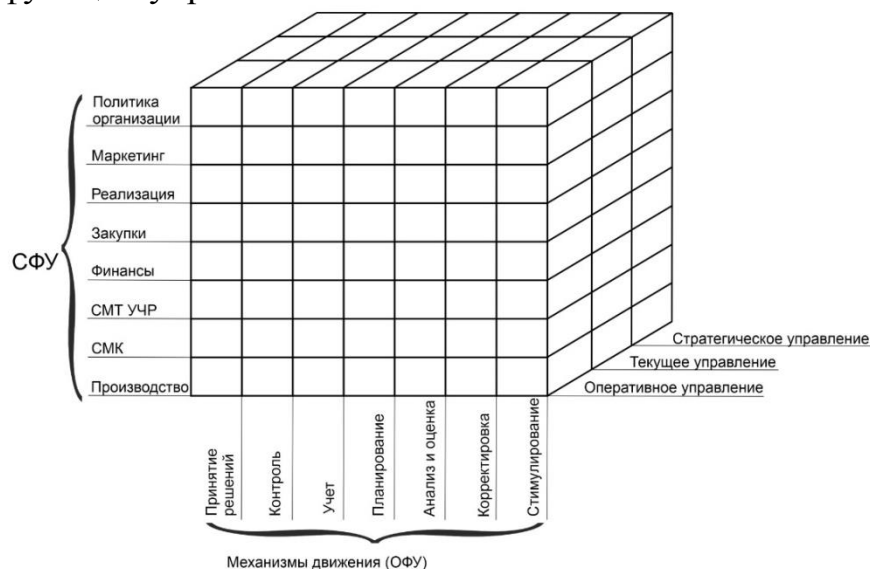


Рисунок 8.1. – Куб совокупных функций управления

На рисунке 8.2 представлена схема построения траектории развития управления конкурентоспособностью организации.



Рисунок 8.2. – Схема построения траектории развития системы управления

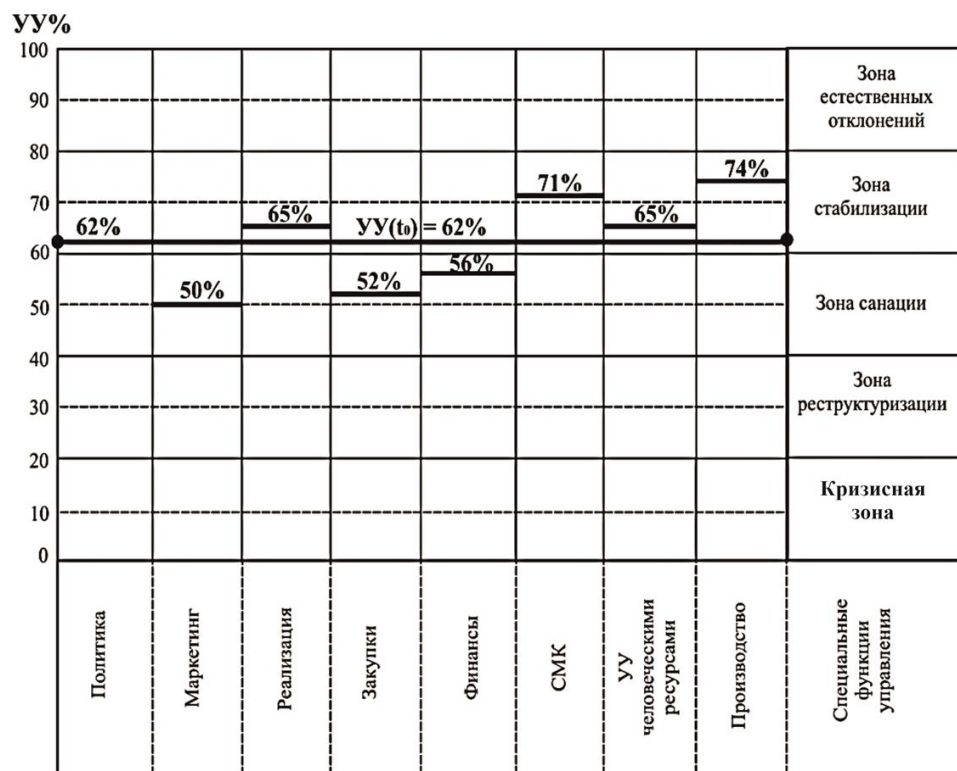


Рисунок 8.3. – Построение графика определения зон и уровней управляемости

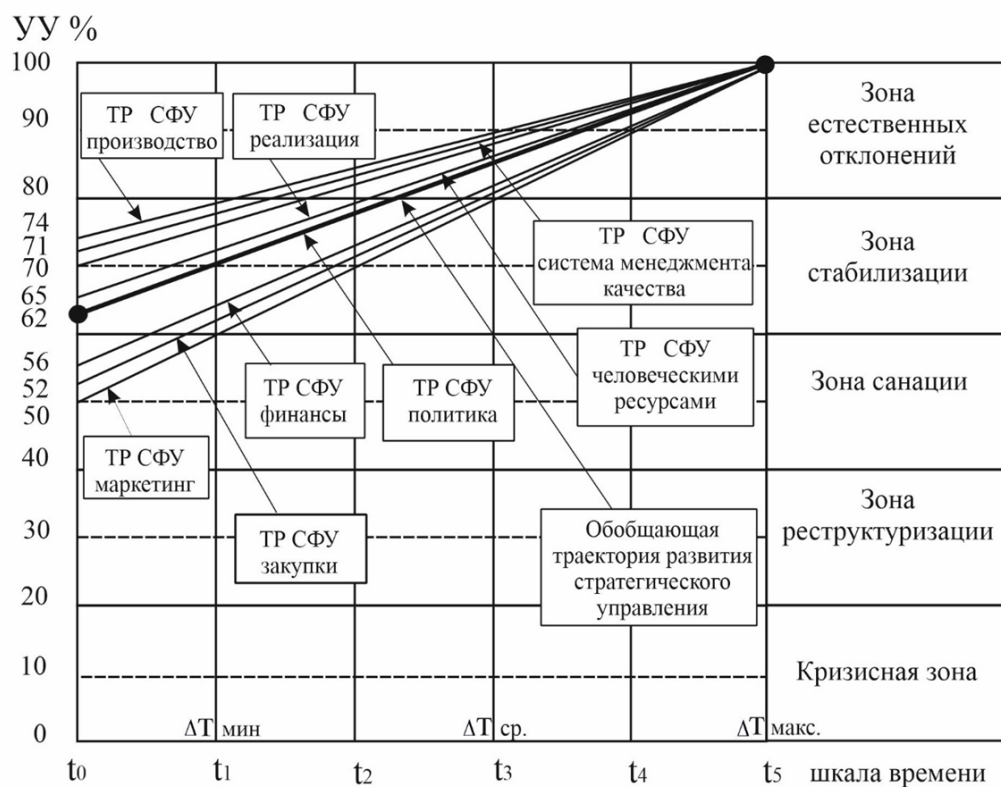


Рисунок 8.4. – Построение траекторий развития СФУ

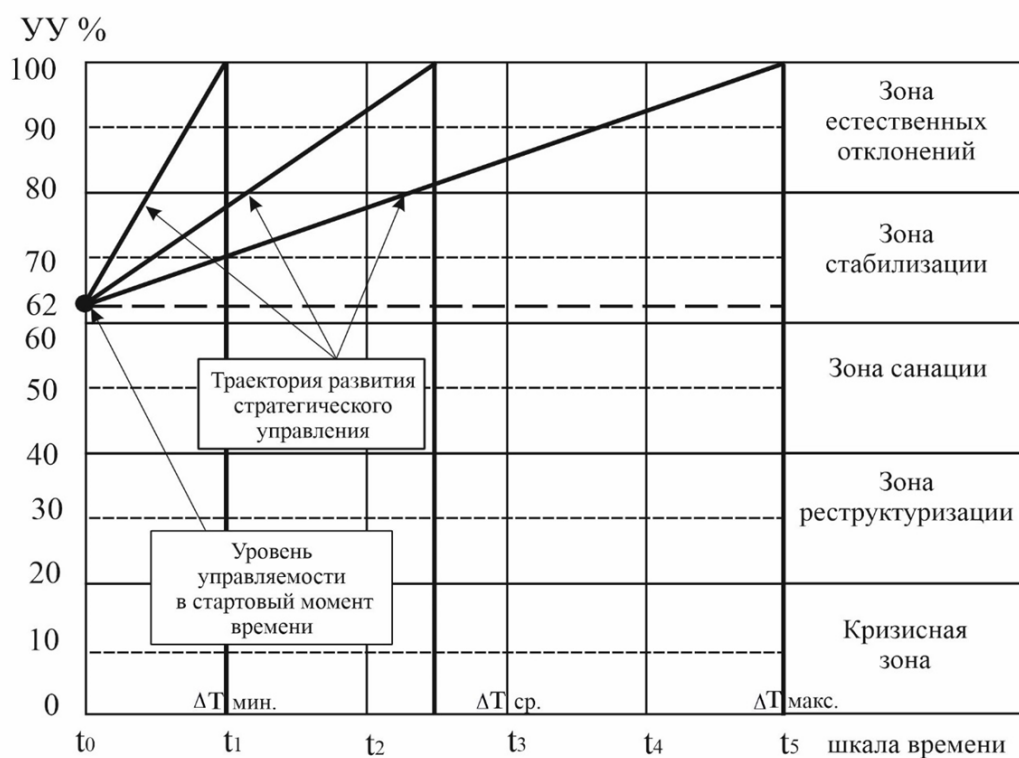


Рисунок 8.5. – Определение времени стабилизации уровней управляемости

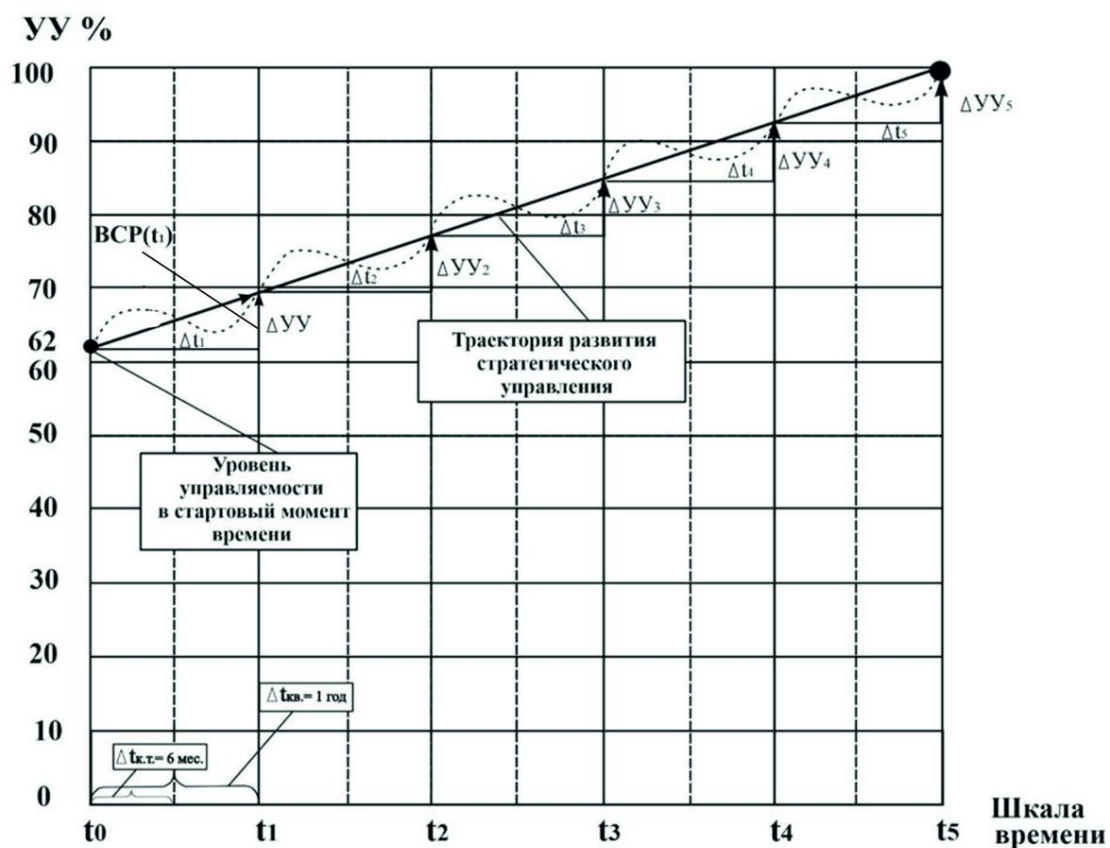


Рисунок 8.6. – Построение графика поинтервального приращения УУ

Таблица 8.1 Определение приращения уровней управляемости, %

Наименование показателей СФУ	УУ на t_0	1 этап		2 этап		3 этап		4 этап		5 этап		$\Sigma \Delta UY$
		$\Delta UY(t_1)$	$UY(t_1)$	$\Delta UY(t_2)$	$UY(t_2)$	$\Delta UY(t_3)$	$UY(t_3)$	$\Delta UY(t_4)$	$UY(t_4)$	$\Delta UY(t_5)$	$UY(t_5)$	
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 руководитель должен назначить ответственных за реализацию программы.

Задание 1. Проведите диагностику системы управления конкурентоспособностью предприятия на конкретном примере. Оцените эффективность системы управления конкурентоспособностью по следующему плану:

1. Выполните оценку эффективности процессов управления конкурентоспособностью предприятия с помощью экспертных оценок (на примере конкретного предприятия). Воспользуйтесь оценками 5 экспертов.

АНКЕТА

Уважаемый эксперт! Оцените, пожалуйста, эффективность процессов управления конкурентоспособностью Вашего предприятия через специальные функции управления.

Эксперт 1

№ п/п	Наименование показателей	Оценка в баллах									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Политика										
2	Маркетинг										
3	Реализация										
4	Закупки										
5	Финансы										
6	Система менеджмента качества										
7	Управление человеческими ресурсами										
8	Производство										

2. Выполните обработку полученных экспертных оценок и расчет уровней управляемости конкурентоспособностью предприятия через специальные функции управления (таблица 8.2).

Таблица 8.2. Определение эффективности процессов управления

№ п.п.	Наименование показателей	№ эксперт	Оценки экспертов										Оценка УУ
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Уровень управляемости СФУ политика (УУП)	1											
		2											
		3											
		4											
		5											
2	Уровень управляемости СФУ маркетинг (УУМ)	1											
		2											
		3											
		4											
		5											
3	Уровень управляемости СФУ реализация (УУР)	1											
		2											
		3											
		4											
		5											
4	Уровень управляемости СФУ закупки (УУЗ)	1											
		2											
		3											
		4											
		5											
5	Уровень управляемости СФУ финансы (УУФ)	1											
		2											
		3											
		4											
		5											
6	Уровень управляемости СФУ системы менеджмента качества (УУСМК)	1											
		2											
		3											
		4											
		5											
7	Уровень управляемости СФУ человеческими ресурсами (УУЧР)	1											
		2											
		3											
		4											
		5											
8	Уровень управляемости СФУ производство (УУПр)	1											
		2											
		3											
		4											
		5											

2. Определите обобщающий уровень управляемости (УУО) специальных функций управления и зону управляемости. Сделайте выводы.

3. 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.

Задание 2. Проведите факторный анализ выявления причин, влияющих на конкурентоспособность предприятия (для рассматриваемого предприятия).

Тема 9. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Цель работы: Сформировать практические навыки анализа, разработки и применения ключевых стратегий обеспечения конкурентоспособности конкретного предприятия.

Конкурентная позиция – позиция, которую та или иная организация 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 поменяет свою стратегию, что сделают конкуренты).

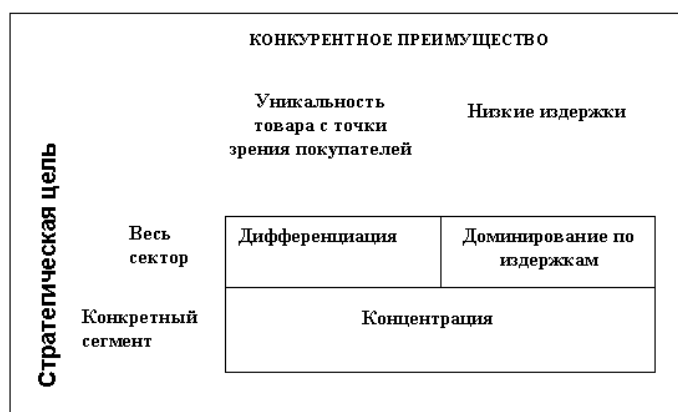


Рисунок 9.1 – Базовые стратегии обеспечения конкурентных преимуществ

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, видеомагнитофон). 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 по следующему плану:

1. Выбор объекта исследования: необходимо выбрать реально существующее предприятие (крупное, среднее или малое) на любом рынке (например, сеть кофеен, IT-компания, местный производитель товаров, банк).

2. Сбор информации: поиск данных о предприятии: продукция, цены, целевая аудитория, маркетинговая политика, известные сильные и слабые стороны. Источники: сайт, отзывы, новости, отчеты (если публичные), аналитические статьи.

3. Анализ конкурентоспособности:

3.1 SWOT-анализ: систематизация сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз со стороны рынка.

3.2 Анализ по модели 5 сил Портера: оценка уровня конкуренции в отрасли.

3.3 Анализ конкурентов: выявление основных конкурентов и сравнение по ключевым параметрам (цена, качество, сервис, бренд).

4. Разработка стратегии:

4.1 Выбор базовой стратегии: на основе анализа необходимо аргументировать, почему для предприятия подходит, например, стратегия дифференциации (создания уникального продукта), а не лидерства по издержкам.

4.2 Детализация стратегии: что именно делать?

Для дифференциации: предложить идею нового продукта, улучшение сервиса, усиление уникального торгового предложения (УТП).

Для лидерства по издержкам: предложить пути оптимизации логистики, производства, закупок.

Для фокусирования: определить узкую целевую нишу и предложить меры для максимального удовлетворения ее потребностей.

5. Формулировка выводов и рекомендаций: предоставить конкретные, практически реализуемые предложения по повышению конкурентоспособности предприятия.

Тема 10. Конкурентоспособность электронного бизнеса предприятия, отрасли.

Цель работы: Провести комплексный анализ конкурентоспособности электронного бизнеса конкретного предприятия (или отрасли) Изучить особенности электронных предприятий, провести сравнительную характеристику компонентов их деятельности.

Задание 1. Рассмотреть предпосылки и факторы развития электронных предприятий.

Задание 2. Рассмотреть требования законодательства к интернет-магазинам в Республике Беларусь.

Задание 3. Найдите в Интернете 4 примера электронного бизнеса из приведенного перечня:

1. Интернет-магазин одежды
2. Интернет-магазин канцелярских товаров
3. Студия web-дизайна или графического дизайна
4. Online-обучение

5. Туристическое агентство, которое продаёт через
6. Интернет различные виды отдыха
7. Интернет-магазин детской одежды и аксессуаров
8. Интернет-магазин автозапчастей

и оцените их по следующим позициям:

- название магазина;
- web-адрес;
- тип предприятия;
- название и характеристика продукта/услуги;
- оценить пользовательские характеристики сайта.

Провести сравнительную характеристику выбранных организаций.

Задание 4. Рассчитайте индекс развития ИКТ за два года по следующим показателям, используя статистические данные (таблица 10.1).

Таблица 10.1 Исходные показатели, необходимые для расчета

Субиндексы/индикаторы	Вес индикатора, %	Вес суб-индекса, %
Доступ к ИКТ (ICT Access)		
1. Число контрактов на фиксированную телефонную связь на 100 человек населения	20	40
2. Число контрактов на подвижную телефонную связь на 100 человек населения	20	
3. Пропускная способность международных интернет-каналов (бит/сек) на пользователя Интернета	20	
4. Доля домохозяйств, имеющих компьютер	20	
5. Доля домохозяйств, имеющих доступ в Интернет	20	
Использование ИКТ (ICT Use)		
6. Процент лиц, пользующихся Интернетом	34	40
7. Число контрактов на фиксированную широкополосную связь на 100 человек населения	33	
8. Число контрактов на подвижную широкополосную связь на 100 человек населения	33	
Навыки в сфере ИКТ (ICT Skills)		
9. Средняя продолжительность обучения, лет	34	20
10. Охват населения средним образованием	33	
11. Охват населения высшим образованием	33	

Индекс развития ИКТ рассчитывается по формуле :

$$\text{ИКТ}_{\text{развитие}} = \text{ИКТ}_{\text{доступ}} \times 0,40 + \text{ИКТ}_{\text{использование}} \times 0,40 + \text{ИКТ}_{\text{навыки}} \times 0,20$$

Сделать выводы по полученным данным.

Тема 11. Система обеспечения повышения уровня конкурентоспособности предприятия и товаров.

Цель работы: разработать практические рекомендации и мероприятия по созданию или совершенствованию системы обеспечения конкурентоспособности для конкретного 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. На основании полученных результатов оценки эффективности системы управления конкурентоспособностью предприятия (тема 8) разработайте программу повышения уровня конкурентоспособности предприятия (на конкретном примере).

Таблица 11.1 Программа повышения конкурентоспособности

Наименование мероприятий по повышению конкурентоспособности	УУ _н (начальное)	ΔУУ	УУ _к (конечное)	Должность ФИО.	Стоимость затрат на повышение	Примечание
1. Политика						
1.1						
1.2						
1.3						
1.4						
1.5						
2. Маркетинг						
2.1						
2.2						
2.3						
2.4						
2.5						
3. Реализация						
3.1						
3.2						

3.3						
3.4						
3.5						
4. Закупки						
4.1						
4.2						
4.3						
4.4						
4.5						
5. Финансы						
5.1						
5.2						
5.3						
5.4						
5.5						
6. Система менеджмента качества						
6.1						
6.2						
6.3						
6.4						
6.5						
7. Управление человеческими ресурсами						
7.1						
7.2						
7.3						
7.4						
7.5						
8. Производство						
8.1						
8.2						
8.3						
8.4						
8.5						

Тема 12. Конкурентоспособность субъектов бизнеса в условиях цифровизации экономики.

Цель работы: исследовать влияние процессов цифровизации на конкурентоспособность предприятий и разработать практические рекомендации по ее повышению.

Задание 1. Дайте определение цифровизации. Перечислите ключевые технологии:

- Big Data и аналитика данных;
- Искусственный интеллект и машинное обучение;
- Облачные вычисления (SaaS, IaaS, PaaS);
- Интернет вещей (IoT);

- Социальные сети и цифровой маркетинг;
- Мобильные приложения и мессенджеры;
- CRM- и ERP-системы.

Задание 2. Рассмотреть влияние цифровизации на конкурентные преимущества: как перечисленные выше технологии позволяют:

- Снижать издержки?
- Повышать качество товаров/услуг?
- Улучшать клиентский опыт (customer experience)?
- Оптимизировать внутренние бизнес-процессы?
- Создавать новые продукты и бизнес-модели?

Задание 3. Выберите одну организацию для анализа (например, местный книжный магазин, кофейня, салон красоты, небольшой интернет-магазин) по следующему плану:

1. Общая характеристика организации: сфера деятельности, целевая аудитория, основные товары/услуги.

2. Анализ конкурентной среды: кто основные конкуренты? (например, для книжного магазина: другие локальные магазины, крупные сетевые магазины, OZON, Wildberries).

3. Оценка уровня цифровизации компании (Цифровой аудит):

- Наличие и качество сайта: есть ли сайт? Адаптирован ли он для мобильных? Есть ли онлайн-заказ или запись?
- Присутствие в социальных сетях (SMM): какие платформы использует (Instagram, VK, Telegram)? Как часто публикует контент? Сколько подписчиков? Вовлеченность аудитории.
- Использование онлайн-рекламы: пользуется ли контекстной рекламой, таргетированной рекламой в соцсетях?
- Работа с клиентами: есть ли CRM-система? Используется ли email-рассылка, чат-боты в мессенджерах для оповещений и скидок?
- Внутренние процессы: используется ли онлайн-касса, системы складского учета, планирования?
- Принятие платежей: можно ли оплатить картой, через QR-код, онлайн?

4. SWOT-анализ цифровизации организации:

- S (Strengths - Сильные стороны): что уже хорошо? (Например, активный Instagram с живой аудиторией).
- W (Weaknesses - Слабые стороны): что отсутствует или работает плохо? (Нет сайта, нет возможности онлайн-заказа).
- O (Opportunities - Возможности): какие цифровые инструменты можно применить? (запустить чат-бот для заказов, начать продавать на маркетплейсе).
- T (Threats - Угрозы): что делают конкуренты? (крупные игроки предлагают быструю доставку и персональные рекомендации).

5. Разработка рекомендаций. На основе проведенного анализа предложите конкретный план действий. Рекомендации должны быть измеримыми и реалистичными.

5.1 Оперативный план (до 1 месяца):

- *пример:* создать страницу-визитку в Google или Яндекс с контактами, графиком работы и отзывами (если нет сайта).
- *пример:* настроить регулярную рубрику в Instagram с акциями и полезным контентом.
- *пример:* подключить онлайн-запись через сервис типа Яндекс.Заказ.

5.2 Текущий план (от 1 до 12 месяцев):

- *пример:* разработать простой сайт-каталог с функцией онлайн-заказа.
- *пример:* внедрить простую CRM для сбора базы клиентов и настройки email-рассылок.
- *пример:* начать продажи через маркетплейс (например, Ozon или Яндекс.Маркет).

5.3 Стратегический план (на 1-2 года):

- *пример:* разработать мобильное приложение для лояльности с персональными скидками.
- *пример:* внедрить систему аналитики для сбора данных о предпочтениях клиентов и прогнозирования спроса.

6. Оценка предполагаемого эффекта: (например: увеличение аудитории в соцсетях на 5-20%, рост онлайн-продаж на 5-15%, снижение времени на обработку заказа на 10-30%).

7. Выводы о том, как цифровизация повлияла на конкурентоспособность исследуемой организации и какие меры являются для нее наиболее критичными для успеха в цифровой экономике.

III. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Перечень вопросов к зачету

1. Экономическое содержание конкуренции. Уровни проявления конкуренции. Объект, субъект конкуренции. Лучевая модель конкуренции.
2. Конкуренция и рыночная структура. Модели конкуренции.
3. Классификация типов, видов и форм конкуренции.
4. Конкуренция на мировом рынке и ее особенности. Современная парадигма развития конкуренции. Особенности конкуренции на рынках.
5. Конкуренция и конкурентоспособность. Конкурентоспособность: сопряженные категории, уровни анализа. Количественные характеристики конкурентоспособности.
6. Понятие конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества стран.
7. Модели М. Портера. Преимущества низкого и высокого порядка. Сущность и классификация ценностей.
8. Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов. Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества компании.
9. Определение уровня концентрации в отрасли. Индекс Хиршмана: расчет, выводы.
10. Диагностика факторов конкурентной среды. Модель пяти сил конкуренции. Конкурентный анализ отрасли.
11. Общие типы конкурентов, характерные для рынка. Модель изучения конкурентов.
12. Понятие и сущность процесса управления конкурентоспособностью. Развитие теоретических основ системы управления предприятием.
13. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью.
14. Показатели системы управления конкурентоспособностью предприятия.
15. Основные категории, определяющие конкурентоспособность продукции. Классификация показателей, определяющих конкурентоспособность продукции.
16. Качество продукции. Уровень качества. Показатели качества. Классификации показателей качества продукции по количеству характеризующих свойств и по форме представления.
17. Классификации показателей качества продукции по виду характеризующих свойств.
18. Степень значимости показателей качества. Расчет комплексного обобщенного показателя качества. Определение уровня качества оцениваемого товара.
19. Общая характеристика критериев конкурентоспособности продукции. Классификация критериев.

20. Критерии конкурентоспособности: цена потребления. Составляющие цены потребления. Комбинации изменения цены и качества товара как стратегия обеспечения конкурентоспособности.
21. Критерии конкурентоспособности: социальная адресность.
22. Критерии конкурентоспособности: безопасность.
23. Критерии конкурентоспособности: подлинность.
24. Критерии конкурентоспособности: уровень новизны.
25. Критерии конкурентоспособности: имидж. Факторы, влияющие на имидж. Мероприятия для поддержания высокого имиджа. Составляющие мастер-плана имиджа.
26. Критерии конкурентоспособности: информативность. Источники получения информации. Виды конкурентных преимуществ. Общие и обязательные требования, предъявляемые к товарной информации.
27. Факторы конкурентоспособности. Факторный анализ. Макроэкономические факторы конкурентоспособности.
28. Оценка конкурентоспособности продукции на основе параметрических методов.
29. Методы оценки: дифференциальный, смешанный, комплексный. Показатели оценки: единичные, групповые, интегральный.
30. Подходы к оценке конкурентоспособности организации: преимущества и недостатки. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации.
31. Оценка конкурентной позиции предприятия на рынке. Анализ возможностей предприятия.
32. Методы оценки конкурентоспособности предприятия. Построение многоугольника конкурентоспособности.
33. Алгоритм управления конкурентоспособностью предприятия.
34. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.
35. Подходы к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятия.
36. Диагностика и мониторинг системы управления конкурентоспособностью предприятия.
37. Сферы формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятия. Виды и источники формирования конкурентных преимуществ предприятия.
38. Понятие и сущность стратегии. Система конкурентных стратегий предприятия.
39. Стратегии приобретения конкурентного преимущества (общие стратегии конкуренции) предприятия.
40. Конкурентные преимущества на основе низких издержек: цель, характеристика, необходимые рыночные условия, риски.
41. Дифференциация продукции: цель, характеристика, необходимые рыночные условия, риски. Виды дифференциация продукции.

42. Фокусирование на издержках и фокусирование на дифференциации продукции: цель, характеристика, необходимые рыночные условия, риски. Рыночная ниша. Категории рыночных ниш.
43. Стратегия раннего выхода на рынок: цель, характеристика, необходимые рыночные условия, риски. Стратегия синергизма.
44. Мировые рейтинги конкурентоспособности страны и электронного бизнеса.
45. Конкурентоспособность белорусских товаров, электронных услуг на внутреннем и зарубежном рынках.
46. Методы оценки конкурентоспособности предприятия.
47. Система управления предприятием, ориентированного на конкурентоспособность.
48. Разработка и реализация стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.
49. Оценка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.
50. Правовое, организационно-методическое, информационное и ресурсное обеспечение разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.
51. Конкурентные стратегии и современные методы повышения конкурентоспособности в электронном бизнесе.
52. Развитие конкурентных преимуществ организации с использованием интернет-технологий.
53. Оценка влияния интернет-технологий на повышение конкурентоспособности организации.
54. Макроэкономическое государственное регулирование конкурентоспособности предприятий и товаров.

IV. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

Учреждение образования
«Брестский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

М.В.Нерода

28.06

2024

Регистрационный № УД-24-1-324уч.

Управление конкурентоспособностью

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине
для специальности:

6-05-0611-04 Электронная экономика

Профилизация: Экономика электронного бизнеса

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта общего высшего образования ОСВО 6-05-0611-04 - 2023, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь 10 августа 2023 г. № 246, примерного учебного плана по специальности 6-05-0611-04 Электронная экономика 6-05-06-003/пр., утв 17.11.2022г. и учебного плана БрГТУ Э-304-1-23/уч. от 4.04.2023г.

СОСТАВИТЕЛЬ:

Гарчук И.М., заведующий кафедрой менеджмента, кандидат экономических наук, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Проровский А.Г., заведующий кафедрой мировой экономики, маркетинга, инвестиций учреждения образования «Брестский государственный технический университет», кандидат технических наук, доцент;

Мишков Н.Н., директор филиала ООО «Эрнис»

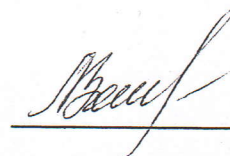
РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой менеджмента

Заведующий кафедрой
(протокол № 11 от 17.06.2024);

 И.М. Гарчук

Методической комиссией
экономического факультета
Председатель методической комиссии
(протокол № 5 от 26.06.2024);

 Л.А. Захарченко

Научно-методическим советом БрГТУ (протокол № 5 от 28.06.2024)
Методический совет Х Н.И. Серго

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по курсу «Управление конкурентоспособностью» разработана в учреждении высшего образования Республики Беларусь «Брестский государственный технический университет» в соответствии с требованиями образовательного стандарта общего высшего образования и учебного плана высшего образования по специальности 16-05-0611-04 Электронная экономика, профилизация: Экономика электронного бизнеса.

Управление конкурентоспособностью является одной из важнейших составляющих деятельности субъектов экономики как на микро-, так и на макро-экономическом уровне. В основе организации конкурентной борьбы лежат такие аспекты деятельности, как стратегическое управление, маркетинг, менеджмент, управление персоналом, отталкиваясь от которых формулируются перспективные направления развития основных элементов организации, определяются механизмы противостояния конкурентам, способы и коридоры налаживания партнерских отношений, направления продуктовой, технологической, сбытовой, кадровой и социальной политики.

Теория и практика повышения конкурентоспособности изучается в контексте современного состояния информационного общества, поэтому преподавание включает использование всего многообразия форм получения информации и строится на применении различных образовательных технологий, в том числе обсуждении конкретных бизнес-ситуаций, «мозгового штурма», сетевого тестирования, работы с удаленными базами данных, работы в малых группах с применением технологий «чат», использовании телекоммуникаций.

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

Задачи изучения дисциплины

- исследование функций управления конкурентоспособностью предприятий;
- формирование у студентов теоретических знаний и навыков деятельности в конкурентной среде;
- освоение сущности и методов оценки конкурентоспособности страны, регионов, отраслей, предприятий, товаров;
- освоение форм и методов обеспечения и стимулирования процессов повышения конкурентоспособности предприятий.

Специалист должен:

СК-11. Формировать и сохранять конкурентные преимущества на уровне организации, отрасли, территории.

В результате изучения учебной дисциплины студент должен:

знать:

- содержание понятия управление конкурентоспособностью;
- существующие методики анализа управления деятельностью предприятия;
- основные типы конкурентов и конкурентные стратегии;
- методику анализа конкурентоспособности продукции и предприятия;
- методы измерения процессов управления конкурентоспособностью;
- основные методики оценки конкурентоспособности продукции;
- технологические, организационно-управленческие, экономические методы обеспечения конкурентоспособности предприятия;

уметь:

- собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность предприятия;
- определять конкурентное положение предприятия;
- осуществлять постановку задач при разработке конкурентных стратегий.
- применять методики оценки конкурентоспособности продукции;
- применять методики оценки конкурентоспособности предприятий на отечественном и международных рынках,
- принимать управленческие решения по повышению конкурентоспособности предприятий.

владеть:

- навыками определения уровня конкуренции в отрасли и конкурентоспособности организации;
- методикой диагностики конкурентной среды предприятия;
- методикой анализа деятельности конкурентов;
- методикой измерения процессов управления конкурентоспособностью предприятия;
- методиками конкурентного анализа предприятий в отраслях.

Связи с другими дисциплинами

Теоретические знания и практические навыки по дисциплине «Управление конкурентоспособностью» необходимы студентам для успешного изучения курсов «Экономика организаций электронного бизнеса», «Бизнес-стратегии в сети Интернет», «Теория отраслевых рынков», предусмотренных учебными планами специальности.

План учебной дисциплины для дневной формы получения высшего образования

Код специальности (направления специальности)	Наименование специальности (направления специальности)	Курс	Семестр	Всего учебных часов	Количество зачетных единиц	Аудиторных часов (в соответствии с учебным планом УВО)					Академических часов на курсовой проект (работу)	Форма текущей аттестации
						Всего	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинары		
16-05-0611-04	Электронная экономика	2	3	104	3	68	34	–	34	–	–	Зачет

1. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

1.1 ЛЕКЦИОННЫЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Современное состояние теории конкуренции и конкурентных отношений.

Предмет и содержание дисциплины. Взаимосвязь с другими дисциплинами. Экономическое содержание конкуренции. Уровни проявления конкуренции. Конкуренция и рыночная структура. Модели конкуренции. Классификация типов, видов и форм конкуренции. Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию. Конкуренция на мировом рынке и ее особенности. Современная парадигма развития конкуренции. Особенности конкуренции на рынках.

Тема 2. Теоретические основы управления конкурентоспособностью компании и продукции.

Конкуренция и конкурентоспособность. Конкурентоспособность: сопряженные категории, уровни анализа, показатели. Конкурентоспособность на различных уровнях: микро-, мезо-, макроуровне. Конкурентоспособность как объект управления. Общая конкурентоспособность продукции белорусских производителей в сравнении с мировой товарной конкурентоспособностью.

Тема 3. Управление конкурентными преимуществами.

Понятие конкурентного преимущества. Модели М. Портера. Преимущества низкого и высокого порядка. Детерминанты конкурентного преимущества. Сущность и классификация ценностей. Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов. Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества компании.

Тема 4. Анализ, оценка и диагностика конкурентной среды предприятия и отрасли.

Характеристика конкурентной среды предприятия и ее структура. Диагностика факторов конкурентной среды. Модель пяти сил конкуренции. Конкурентный анализ отрасли. Отраслевые ключевые факторы успеха. Модель изучения конкурентов.

Тема 5. 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.

Тема 6. Методические подходы к анализу и оценке конкурентоспособности продукции.

Основные категории, определяющие конкурентоспособность продукции. Классификация показателей, определяющих конкурентоспособность продукции. Оценка конкурентоспособности продукции на основе параметрических методов. Методы оценки: дифференциальный, смешанный, комплексный. Показатели оценки: единичные, групповые, интегральный.

Тема 7. Оценка конкурентоспособности предприятия.

Подходы к оценке конкурентоспособности организации: преимущества и недостатки. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации.

Оценка конкурентной позиции предприятия на рынке. Анализ возможностей предприятия. Методы оценки конкурентоспособности предприятия.

Построение многоугольника конкурентоспособности.

Тема 8. 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.

Тема 9. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Понятие и сущность стратегии. Система конкурентных стратегий предприятия.

Стратегии приобретения конкурентного преимущества (общие стратегии конкуренции) предприятия.

Тема 10. Конкурентоспособность электронного бизнеса предприятия, отрасли. Мировые рейтинги конкурентоспособности страны и электронного бизнеса. Конкурентоспособность белорусских товаров, электронных услуг на внутреннем и зарубежном рынках. Методы оценки конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособность белорусских IT-предприятий.

Тема 11. 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.

Тема 12. Конкурентоспособность субъектов бизнеса в условиях цифровизации экономики.

Конкурентные стратегии и современные методы повышения конкурентоспособности в электронном бизнесе. Развитие конкурентных преимуществ организации с использованием интернет-технологий. Оценка влияния интернет-технологий на повышение конкурентоспособности организации.

1.2. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ, ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Современное состояние теории конкуренции и конкурентных отношений.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 2. Теоретические основы управления конкурентоспособностью компании и продукции.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 3. Управление конкурентными преимуществами.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 4. Анализ, оценка и диагностика конкурентной среды предприятия и отрасли.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 5. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 6. Методические подходы к анализу и оценке конкурентоспособности продукции.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 7. Оценка конкурентоспособности предприятия.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 8. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 9. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 10. Конкурентоспособность электронного бизнеса предприятия, отрасли.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 11. Система обеспечения повышения уровня конкурентоспособности предприятия и товаров.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

Тема 12. Конкурентоспособность субъектов бизнеса в условиях цифровизации экономики.

Обсуждение теоретических вопросов, анализ ситуаций, решение задач, выполнение тестовых и практических заданий.

2.1. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
	3-й семестр						
1.1.	Современное состояние теории конкуренции и конкурентных отношений	4		2		3	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, письменный экзамен
1.2.	Теоретические основы управления конкурентоспособностью компании и продукции	4		2		3	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, письменный экзамен
1.3.	Управление конкурентными преимуществами	2		2		3	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, письменный экзамен
1.4.	Анализ, оценка и диагностика конкурентной среды предприятия и отрасли	2		2		3	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой, собеседование, письменный экзамен
1.5.	Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия	2		2		3	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; реферат, письменный экзамен
1.6.	Методические подходы к анализу и оценке конкурентоспособности продукции	4		6		3	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; индивидуальное задание, контрольные опросы и работы, письменный экзамен
1.7.	Оценка конкурентоспособности предприятия	4		4		3	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; реферат, контрольные опросы и работы, письменный экзамен
1.8.	Механизм управления конкурентоспособностью предприятия	2		4		3	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; собеседование, тест, контрольные опросы и работы, письменный экзамен

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов самост. работы	Форма контроля знаний
		Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Семинарские занятия		
1.9	Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия	2		2		3	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; индивидуальное задание, письменный экзамен
1.10	Конкурентоспособность электронного бизнеса предприятия, отрасли	4		4		3	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; индивидуальное задание, письменный экзамен
1.11	Система обеспечения повышения уровня конкурентоспособности предприятия и товаров	2		2		3	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; индивидуальное задание, письменный экзамен
1.12	Конкурентоспособность субъектов бизнеса в условиях цифровизации экономики	2		2		3	отчет по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой; индивидуальное задание, письменный экзамен
	Итого	34		34		36	

3. ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

3.1. Перечень литературы (учебной, учебно-методической, научной, нормативной, др.)

Основная

1. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина. – Ульяновск: УлГТУ, 2018. – 259 с.
2. Егоршин, А. П. Маркетинг организации: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / А. П. Егоршин. – СПб.: Питер, 2023. – 384 с.
3. Немогай, Н. В. Конкурентоспособность предприятия : учебник – 3-е изд. пересмот. и доп. / Н. В. Немогай, Н. В. Бондевич. – Минск : РИВШ, 2023. – 530 с.
4. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – М.: Юрайт, 2018. – 343 с.
5. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. – 3-е изд. испр. и доп. – М. : Юрайт, 2024. – 427 с.

6. Шарафутдинова, Н.С. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Н. С. Шарафутдинова, Р. Б. Полякин. – М.: РУСАЙНС, 2023. – 132 с.
7. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебник для вузов / Юданов А. Ю. – М.: ГНОМ и Д, 2018. – 304 с.

Дополнительная

1. Конституция Республики Беларусь 1994 года (с изменениями и дополнениями, принятыми на республиканских референдумах 24 ноября 1996 г. и 17 октября 2004 г.). – Минск: Амалфея, 2020. – 48 с.
2. О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь от 10.07.2012 N 425-3 (ред. от 11.05.2019) / Нац. реестр прав. актов Респ. Беларусь, 24.07.2019 № 2/1977.
3. О мерах по повышению эффективности социально-экономического комплекса Республики Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь 01.23.02.2016 г. N2 78 I/ Нац. реестр прав. актов Респ. Беларусь, 23.02.2016, № III 6297.
4. Высоцкий, О. А. Основы устойчивого развития производственной организации / О. А. Высоцкий, И. М. Гарчук, Н. С. Данилова ; под науч. ред. В. Ф. Медведева. – Минск : Право и экономика, 2015. – 358 с.
5. Высоцкий, О. А. Методология измерения и практикум по управлению организацией (в стартовых условиях устойчивого развития организации) / О. А. Высоцкий, И. М. Гарчук, Н. С. Данилова, Е. В. Зацепина, Н. Г. Кот ; под ред. О. А. Высоцкого. – Минск : Право и экономика, 2016. – 270 с.
6. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации / А. С. Головачев. – Мн.: Вышш. шк., 2012. – 319 с.
7. Головачев, А. С. Интегральный подход к оценке экономической эффективности организации / А. С. Головачев. – Мн.: МИУ «Экономика и управление». – 2014. №3(39). С. 4–8.
8. Положение о порядке осуществления электронных аукционов, утв. Пост. Сов. Мин. РБ от 26.03.2022 № 261 «О мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 27 февраля 2022 г. № 112»
9. Постановление Правления Национального банка Республики Беларусь от 30 декабря 2016 г. № 662 «О внесении изменений и дополнений в Правила осуществления операций с электронными деньгами» (13.01.2017, 8/31658).
10. Сартбаев, С. Е. Методические рекомендации по анализу показателей конкурентоспособности предприятия / С. Е. Сартбаев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 176 с.
11. Стратегия развития информатизации в Республике Беларусь на 2020 – 2025 годы, утв. Постановлением Совета Министров от 03.11.2019 № 26.
12. Яковчук, В. И. Эффективность государственного управления и инструментарий ее оценки / В. И. Яковчук // Проблемы управления. – 2018. – № 2. – С. 99–104.

3.3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

3.3.1 Текущая и промежуточная аттестация обучающихся

Текущая аттестация проводится в целях периодического контроля и оценки результатов учебной деятельности обучающихся по учебной дисциплине.

Для диагностики результатов сформированности компетенций обучающихся в результате усвоения дисциплины могут применяться следующие основные формы и средства оценки знаний:

1. Устная форма – собеседования; устные выступления и доклады на практических занятиях; выступления с докладами и презентациями на студенческих научно-практических конференциях, тесты, отчеты по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой.

2. Письменная форма – контрольные опросы, рефераты, индивидуальные задания, аттестационные и контрольные работы (опросы), публикации статей, докладов, зачет, экзамен.

3. Смешанная форма – защита рефератов и отчетов по практическим заданиям; коллективная защита результатов деловой игры.

4. Техническая форма – компьютерное тестирование; мультимедийная презентация докладов, использование технологий google classe, modle.bstu

Текущая аттестация обучающихся включает выполнение контрольной работы в письменном виде, включающей два теоретических вопроса (темы 1.1 – 1.5 учебной программы) и решение задачи.

Контрольная работа проводится в письменном виде.

Обучающиеся допускаются к промежуточной аттестации по учебной дисциплине при условии выполнения и защиты практических работ, и успешного прохождения текущей аттестации (выполнение 2/3 контрольных заданий), предусмотренной в семестре.

Для диагностики результатов учебной деятельности используются:

1. собеседования;
2. тесты;
3. контрольные опросы;
4. отчеты по аудиторным практическим упражнениям с их устной защитой;
5. доклады на конференциях;
6. рефераты;
7. публикации статей, докладов;
8. зачет.

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Экономическое содержание конкуренции. Уровни проявления конкуренции. Объект, субъект конкуренции. Лучевая модель конкуренции.
2. Конкуренция и рыночная структура. Модели конкуренции.
3. Классификация типов, видов и форм конкуренции.

4. Конкуренция на мировом рынке и ее особенности. Современная парадигма развития конкуренции. Особенности конкуренции на рынках.
5. Конкуренция и конкурентоспособность. Конкурентоспособность: сопряженные категории, уровни анализа. Количественные характеристики конкурентоспособности.
6. Понятие конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества стран.
7. Модели М. Портера. Преимущества низкого и высокого порядка. Сущность и классификация ценностей.
8. Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов. Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества компании.
9. Определение уровня концентрации в отрасли. Индекс Хиршмана: расчет, выводы.
10. Диагностика факторов конкурентной среды. Модель пяти сил конкуренции. Конкурентный анализ отрасли.
11. Общие типы конкурентов, характерные для рынка. Модель изучения конкурентов.
12. Понятие и сущность процесса управления конкурентоспособностью. Развитие теоретических основ системы управления предприятием.
13. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью.
14. Показатели системы управления конкурентоспособностью предприятия.
15. Основные категории, определяющие конкурентоспособность продукции. Классификация показателей, определяющих конкурентоспособность продукции.
16. Качество продукции. Уровень качества. Показатели качества. Классификации показателей качества продукции по количеству характеризующих свойств и по форме представления.
17. Классификации показателей качества продукции по виду характеризующих свойств.
18. Степень значимости показателей качества. Расчет комплексного обобщенного показателя качества. Определение уровня качества оцениваемого товара.
19. Общая характеристика критериев конкурентоспособности продукции. Классификация критериев.
20. Критерии конкурентоспособности: цена потребления. Составляющие цены потребления. Комбинации изменения цены и качества товара как стратегия обеспечения конкурентоспособности.
21. Критерии конкурентоспособности: социальная адресность.
22. Критерии конкурентоспособности: безопасность.
23. Критерии конкурентоспособности: подлинность.
24. Критерии конкурентоспособности: уровень новизны.

25. Критерии конкурентоспособности: имидж. Факторы, влияющие на имидж. Мероприятия для поддержания высокого имиджа. Составляющие мастер-плана имиджа.
26. Критерии конкурентоспособности: информативность. Источники получения информации. Виды конкурентных преимуществ. Общие и обязательные требования, предъявляемые к товарной информации.
27. Факторы конкурентоспособности. Факторный анализ. Макроэкономические факторы конкурентоспособности.
28. Оценка конкурентоспособности продукции на основе параметрических методов.
29. Методы оценки: дифференциальный, смешанный, комплексный. Показатели оценки: единичные, групповые, интегральный.
30. Подходы к оценке конкурентоспособности организации: преимущества и недостатки. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации.
31. Оценка конкурентной позиции предприятия на рынке. Анализ возможностей предприятия.
32. Методы оценки конкурентоспособности предприятия. Построение многоугольника конкурентоспособности.
33. Алгоритм управления конкурентоспособностью предприятия.
34. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.
35. Подходы к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятия.
36. Диагностика и мониторинг системы управления конкурентоспособностью предприятия.
37. Сферы формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятия. Виды и источники формирования конкурентных преимуществ предприятия.
38. Понятие и сущность стратегии. Система конкурентных стратегий предприятия.
39. Стратегии приобретения конкурентного преимущества (общие стратегии конкуренции) предприятия.
40. Конкурентные преимущества на основе низких издержек: цель, характеристика, необходимые рыночные условия, риски.
41. Дифференциация продукции: цель, характеристика, необходимые рыночные условия, риски. Виды дифференциации продукции.
42. Фокусирование на издержках и фокусирование на дифференциации продукции: цель, характеристика, необходимые рыночные условия, риски. Рыночная ниша. Категории рыночных ниш.
43. Стратегия раннего выхода на рынок: цель, характеристика, необходимые рыночные условия, риски. Стратегия синергизма.
44. Мировые рейтинги конкурентоспособности страны и электронного бизнеса.
45. Конкурентоспособность белорусских товаров, электронных услуг на внутреннем и зарубежном рынках.

46. Методы оценки конкурентоспособности предприятия.
47. Система управления предприятием, ориентированного на конкурентоспособность.
48. Разработка и реализация стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.
49. Оценка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.
50. Правовое, организационно-методическое, информационное и ресурсное обеспечение разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.
51. Конкурентные стратегии и современные методы повышения конкурентоспособности в электронном бизнесе.
52. Развитие конкурентных преимуществ организации с использованием интернет-технологий.
53. Оценка влияния интернет-технологий на повышение конкурентоспособности организации.
54. Макроэкономическое государственное регулирование конкурентоспособности предприятий и товаров.

3.4. Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа студентов. Рекомендуется бюджет времени для самостоятельной работы примерно 3 часа на одну тему учебной дисциплины.

Самостоятельная работа студентов в рамках изучения учебной дисциплины «Управление конкурентоспособностью» осуществляется в виде:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний посредством использования электронных информационных ресурсов: конспекты лекций, презентации, основная и дополнительная литература, другие источники информации, рекомендуемые слушателям для самостоятельного изучения, а также возможности доступа для каждого обучающегося к библиотечным фондам;

- формирования практических навыков студентов путем выполнения практических заданий, решения производственных и управленческих ситуаций, выступлениям на круглых столах, тематических дискуссиях, подготовки рефератов и т.д.;

- формирования самостоятельности мышления путем подготовки и определения сфер и направлений использования полученных знаний и навыков в профессиональной деятельности.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы студентов являются:

- уровень и полнота освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач;

- обоснованность и четкость изложения ответов по темам, определенным для самостоятельного изучения студентов;
- умение показать, проанализировать альтернативные возможности, варианты действий;
- умение студента активно использовать электронные образовательные ресурсы, находить требующуюся информацию, изучать ее и применять на практике;
- оформление отчетного материала в соответствии с требованиями, определенными локальными нормативными актами.

Самостоятельная работа студентов должна быть организована на основе изданных учебно-методических материалов по отдельным темам дисциплины, конспекта лекций, а также соответствующих методических рекомендаций по их изучению.

При этом основными рекомендуемыми направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;
- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине, изучение и подбор дополнительной литературы по теме;
- изучение текстовых материалов (учебников, учебно-методических рекомендаций, дополнительной литературы);
- изучение лекционного материала преподавателя и его расширение за счет специальной литературы, консультаций;
- конспектирование учебной литературы;
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение;
- выполнение типовых расчетов;
- решение задач;
- подготовка к практическим занятиям и их выполнение с изучением основной и дополнительной литературы;
- подготовка тематических докладов, рефератов, сообщений, презентаций, эссе;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, доклады, и т.п.);
- подготовка к экзамену.

Перечень тем самостоятельной работы:

Тема 1. Современное состояние теории конкуренции и конкурентных отношений.

Литература: О-1, 3; Д-5, 7, 9, 12

Тема 2. Теоретические основы управления конкурентоспособностью компании и продукции

Литература: О-2, 4, 6; Д-3, 11, 12

Тема 3. Управление конкурентными преимуществами

Литература: О-2, 4, 5; Д-2, 5-9, 12, 13

Тема 4. Анализ, оценка и диагностика конкурентной среды предприятия и отрасли.

Литература: О-1, 4-6; Д-2, 3, 9, 11

Тема 5. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.

Литература: О-2, 4, 6; Д-3, 5, 6, 11, 12

Тема 4. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия

Литература: О-1, 5; Д-5, 6-10, 12

Тема 5. Конкурентоспособность товаров предприятия и методы ее оценки

Литература: О-1, 3, 5; Д-8, 10

Тема 6. Методические подходы к анализу и оценке конкурентоспособности продукции.

Литература: О-1, 3, 5; Д-4-9, 12

Тема 7. Оценка конкурентоспособности предприятия.

Литература: О-1, 3, 5; Д-1-3, 5-7, 12

Тема 8. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия.

Литература: О-1, 3, 5; Д-1-3, 5-7, 9, 12-13.

Тема 9. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Литература: О-3, 5, 6, 7; Д-1-3, 5-7, 9, 12-13.

Тема 10. Конкурентоспособность электронного бизнеса предприятия, отрасли.

Литература: О-5, 6, 7; Д-1-3, 5-7, 9, 12-13.

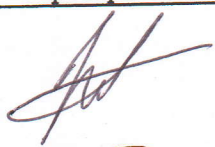
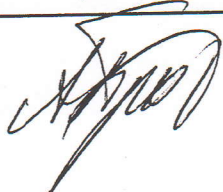
Тема 11. Система обеспечения повышения уровня конкурентоспособности предприятия и товаров.

Литература: О-1, 3, 5, 7; Д-1-3, 5-7, 9, 12-13.

Тема 12. Конкурентоспособность субъектов бизнеса в условиях цифровизации экономики.

Литература: О-7; Д-8, 10, 12, 13.

ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Экономика организаций электронного бизнеса	Кафедра менеджмента	нет	
Бизнес-стратегии в сети Интернет	Кафедра мировой экономики, маркетинга, инвестиций	нет	

Содержание учебной программы
согласовано с выпускающей кафедрой

Заведующий выпускающей кафедрой,
кандидат экономических наук


И.М. Гарчук