

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Казанский (Приволжский) федеральный университет»
Институт управления, экономики и финансов
Кафедра маркетинга

Шарафутдинова Н.С., Палякин Р.Б.

Учебное пособие

Управление конкурентоспособностью организации

Казань 2016

УДК 330.341.4

ББК 65.442

Шарафутдинова Н.С., Палякин Р.Б.

Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие –
Казань: ООО «Издательский дом», 2016. – 153 с.

Учебное пособие по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» разработано для студентов, магистров обучающихся по направлениям «Экономика», «Менеджмент организаций», «Менеджмент», а также для студентов высших профессиональных образовательных учреждений, изучающих экономико-организационные дисциплины.

Рецензенты:

к.э.н., доцент кафедры Экономики и инноватики Казанского кооперативного института Российского университета кооперации Валеева Ю.С.

к.э.н., доцент, заведующий кафедрой Общего менеджмента Института управления, экономики и финансов Казанского федерального университета Палей Т.Ф.

© Казань.: ООО «Издательский дом », 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ.....	7
1.1 Сущность понятия конкурентоспособности.....	7
1.2 Уровни конкурентоспособности предприятий.....	15
1.3 Рейтинг конкурентоспособности России.....	22
1.4 Конкурентоспособность российских товаров.....	25
Контрольные вопросы.....	33
Задания для самостоятельной работы.....	34
ТЕМА 2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРА.....	35
2.1 Понятие и сущность конкурентоспособности товара.....	35
2.2 Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности товара.....	39
2.3 Факторы, влияющие на конкурентоспособность товара.....	51
Контрольные вопросы.....	56
Задание для самостоятельной работы.....	56
ТЕМА 3. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	57
3.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия.....	58
3.2 Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия.....	59
3.3 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации.....	74
Контрольные вопросы.....	81
Задание для самостоятельной работы.....	81
ТЕМА 4. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ.....	82
4.1 Понятие и сущность механизма управления конкурентоспособностью организации.....	82
4.2 Этапы управления конкурентоспособностью организации.....	86
Контрольные вопросы.....	97
ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ.....	98
5.1 Понятие конкурентного преимущества.....	98

5.2 Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов.....	100
5.3 Особенности процесса управления конкурентными преимуществами предприятия.....	113
Контрольные вопросы.....	120
ТЕМА 6. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ	
ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	122
6.1 Структура анализа деятельности конкурентов.....	122
6.2 Анализ рыночной доли конкурентов.....	124
6.3 Понятие, сущность и виды стратегии конкурентоспособности.....	125
Контрольные вопросы.....	129
Задание для самостоятельной работы.....	130
ТЕМА 7. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ	
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	131
7.1 Построение стратегической карты для разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия.....	131
7.2 Применение реинжинирингового подхода для повышения конкурентоспособности предприятия.....	134
Контрольные вопросы.....	136
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	138
ГЛОССАРИЙ.....	140
СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	148

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в условиях конкуренции каждое предприятие для поддержания конкурентных преимуществ должно выбирать более совершенные способы развития, гарантирующие ему выгодную позицию на рынке, чтобы быть способным выявлять, формировать и максимально удовлетворять потребности потребителей, следовательно, быть конкурентоспособным предприятием.

Конкурентоспособность является ключевой категорией в современной экономике, условием осуществления интеграции страны в мировое все более глобализирующееся хозяйство. Формирование глобальной экономики, пронизанной взаимосвязанными и взаимодействующими финансовыми, производственными, торговыми, технологическими и другими сетями, свободно пересекающими границы национальных государств, коренным образом меняет условия существования отдельных стран.

Изучение конкурентоспособности представляет собой одну из важнейших составных частей рыночных исследований, служит ориентиром для формирования экономической политики для государств и стратегий для бизнес сообществ.

В современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности.

Система управления конкурентоспособностью предприятия должна формировать комплекс долгосрочных и краткосрочных управленческих воздействий на все подразделения и лица, взаимодействующие в сфере обеспечения конкурентоспособности предприятия и продукта на определенном рынке, а также осуществлять воздействие на интенсификацию усилий по достижению целей и запланированных результатов деятельности предприятий.

Динамика изменений рынка и отрасли в современной экономике приводит к необходимости детального рассмотрения деятельности предприятия с тем, чтобы сформировать обоснованную систему принятия решений, результатом которой станет усиление конкурентной позиции предприятия на рынке. В этой связи понятие конкурентоспособности, оценка конкурентных преимуществ, а также навык к определению тенденций в отрасли, становятся первоосновой эффективного менеджмента фирмы, и, в частности, стратегического.

Цель настоящего учебного пособия – формирование методической базы в изучении инструментария управления конкурентоспособностью предприятия. Изучение конкурентоспособности предполагает знание основных положений микроэкономики, экономики предприятия, менеджмента, маркетинга.

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ

1.1 Сущность понятия конкурентоспособности

В настоящее время в условиях конкуренции каждое предприятие для поддержания конкурентных преимуществ должно выбирать более совершенные способы развития, гарантирующие ему выгодную позицию на рынке, чтобы быть способным выявлять, формировать и максимально удовлетворять потребности потребителей, следовательно, быть конкурентоспособным предприятием.

И. Ансофф в книге «Стратегическое управление» рассматривал подход к решению стратегических проблем при проведении анализа конкурентоспособности организации. Анализ может показать, что основные деловые способности компании не соответствуют будущим условиям конкуренции, а стратегия компании в соответствующих областях бизнеса не соответствует будущим факторам успеха. [4]

Категория «конкурентоспособность» – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкурентной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Категория «конкурентоспособность» имеет различные толкования, как среди отечественных, так и среди зарубежных специалистов. Это свидетельствует, с одной стороны, о чрезвычайной важности и сложности проблемы, а с другой стороны - о незавершенности ее методологической проработки и необходимости дальнейших исследований.

Так, по мнению И.П. Данилова [12], анализ содержания категории «конкурентоспособность» требует рассмотрения данного понятия с различных позиций:

- экономической как основу существования;
- рыночной как соперничество на рынке;

- философской как движущей силы развития общества;
- юридической как подтверждающей соответствие законодательству;
- социальной как соответствующей требованиям социального развития организации, страны;
- психологической как подтверждающей соответствие ожиданиям.

Соглашаясь с автором в целом, считаем, что можно ему возразить с точки зрения методологии исследования. Поскольку императивом соперничества (конкуренции) различных хозяйствующих субъектов является достижение превосходства над конкурентами в условиях рыночной экономики, то предложенные Даниловым И.П. определения не учитывают различных важнейших факторов, которые выступают в качестве ограничительных условий, регламентирующих единый процесс (социальная ориентация, правовое регулирование, система целеполагания).

Авторы Смирнова А.Д., Максимов И.В. конкурентоспособность представляют как «сравнительную комплексную оценку состояния важнейших параметров экономического потенциала предприятия относительно выбранных стандартов». По их мнению, экономический потенциал состоит из следующих элементов: объем и качество ресурсов, образовательный, квалифицированный, психофизиологический, мотивационный потенциал кадров, инновационный потенциал, эффективность построения менеджмента на предприятии, финансовые возможности, информационные ресурсы.[25]

Российские экономисты Фигурнова Э.Б., Донец Ю.Ю. предлагают следующее определение «конкурентоспособность - это способность хозяйственных звеньев производить товары и услуги в качестве категории, обозначаемой как «производственный потенциал».[11]

Большинство подходов к определению понятия и содержания категории конкурентоспособности предприятия характеризуется априорным утверждением о том, что конкурентоспособный объект – объект, который способен обеспечивать прибыль. В этой связи задача повышения

конкурентоспособности предприятия отождествляется с задачей повышения эффективности его функционирования, где под эффективностью понимается соотношение результатов функционирования поставленной конечной цели деятельности предприятия.[17]

Российским ученым Р.А. Фатхутдиновым определение «конкурентоспособность» сформулировано таким образом: «Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке».[40]

Методологически и теоретически обоснованное определение конкурентоспособности как многогранной экономической категории и одновременно многомерной экономической формы дано в работах российского экономиста А.Ш.Хасановой. "Конкурентоспособность, утверждает А.Ш.Хасанова, - это структурный элемент системы конкурентных отношений. В этом качестве конкурентоспособность есть синтетическая многогранная категория, соединяющая в себе содержательные моменты конкуренции и монополизма, а также их общественно-государственные регуляторы, и реализующаяся на объектно-субъектных уровнях рынка"[45]

Европейский форум по проблемам управления определил, что «конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов». Недостаток этого определения заключается в том, что оно касается только товара и учитывает исключительно ценовые и неценовые характеристики.

Герчикова И.Н. под конкурентоспособностью понимает совокупность характеристик продукта, отличающих его от продуктов-аналогов по степени

удовлетворения конкретных потребностей индивидуального потребителя и по уровню затрат на его покупку и последующее использование.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку, либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом.

Наиболее значительными в 90-е годы были исследования М. Портера, разработавшего теорию конкурентного преимущества.

М. Портер подробно анализирует различные подходы к объяснению причин конкурентоспособности отдельных фирм и национальной экономики страны. Он приходит к выводу, что конкурентное преимущество фирмы как на внутреннем, так и на внешнем рынке во многом зависит от факторов, сформировавшихся в стране базирования фирмы.[33]

Рассматривая такие факторы как наличие рабочей силы, обилие природных ресурсов, протекционистская политика правительства, различия в практике управления фирмами и др., Портер пришел к выводу, что ни один из них, взятый в отдельности, не позволяет достаточно убедительно ответить на вопрос, что же именно определяет успех или неуспех фирмы в конкуренции.

Отвечая на этот вопрос, он исходит из основополагающего принципа - конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов. Принцип справедлив как на уровне отдельной фирмы, так и на уровне экономики страны в целом.

Переход России от планово-директивной экономики к рыночной привел к появлению конкуренции практически во всех сферах деятельности хозяйствующих субъектов. Исследование проблемы конкуренции и конкурентоспособности до 90-х годов прошлого века в нашей стране не имело необходимости. Термин “конкуренция” не применялась в советской экономике. Так в словаре политической экономии конкуренция определялась

как “антагонистическая борьба между частными товаропроизводителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров”¹. Понятие конкуренции совмещалось с анархией, хищническими методами, и тяжелыми социальными последствиями. Элементы конкуренции и конкурентной борьбы были знакомы только руководителям предприятий, чья продукция шла на внешний рынок. Отсутствие частной собственности на средства производства и установление планов для всех предприятий являлось причиной отсутствия конкуренции.

Сравнительно недавнее формирование и развитие теории конкурентоспособности обусловило тот факт, что в настоящее время общепринятого определения конкурентоспособности нет, и данное понятие трактуется в зависимости от того, к какому объекту (предмету) оно относится.

В самом общем виде конкурентоспособность в экономической науке понимается как способность конкурировать с аналогичными объектами на конкретном рынке, используя конкурентные преимущества для достижения поставленных целей.

Наиболее изучена конкурентоспособность товаров. При этом в большинстве работ это понятие, в первую очередь, связывается с качеством товара. Одной из первых работ в данном направлении является монография М. Г. Долинской и И.А. Соловьева, где авторы дают следующее определение конкурентоспособности товара: это «характеристика продукции, которая отражает ее отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение»².

Выделяют следующие признаки конкурентоспособности:

¹ Политическая экономия. Словарь. – М.: Политиздат, 1983. – 188 с.

² Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Издательство стандартов, 2001.

1. Тождество свойств качества и конкурентоспособности товара, т. е. последняя определяется сопоставлением его параметров с показателями товаров-аналогов и требованиями потребителей.

2. Различие свойств качества и конкурентоспособности товара, выражающееся в том, что при определении конкурентоспособности должны учитываться только те факторы, которые представляют интерес для потребителя и удовлетворяют его конкретную потребность.

3. Развитие категории качества, позволяющее производить оценку конкурентоспособности неоднородных товаров.

И.А. Спиридонов подчеркивает, что понятие конкурентоспособности товара шире понятия качества и соответствия техническим параметрам, которые лишь являются одними из главных составляющих конкурентоспособности³.

Ряд других авторов, наоборот, не считают качество подчиненной категорией по отношению к конкурентоспособности и рассматривают ее как комплексный показатель качества любого экономического объекта в рыночной среде, характеризующий потенциал данного объекта⁴. Однако, по нашему мнению, данная точка зрения довольно спорная, так как в экономической науке качество рассматривается как набор характеристик, обуславливающих способность товара удовлетворять потребности.

При анализе понятия «конкурентоспособность товара» рассматриваются, помимо качества, такие характеристики, как цена товара и условия ее реализации. Отечественными авторами широко используется подход к определению конкурентоспособности, основанный на сравнении качественных и стоимостных характеристик. Так, в работе В. Д. Андрианова под конкурентоспособностью товара понимается «комплекс

³ Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2005.

⁴ Лифиц И. М. Теория оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2005.

потребительских, ценовых и качественных характеристик, определяющих его успех на внутреннем и внешнем рынке»⁵.

Таким образом, конкурентоспособность товара определяется совокупностью его характеристик, которые учитываются потребителем, и проявляется в результате сравнения с товарами-аналогами.

Конкурентоспособность на микро- (предприятия, организации) и мезоуровне (объединения предприятий, отрасли) определяется характеристиками, отличными от используемых при анализе конкурентоспособности товара.

Понятие конкурентоспособности применительно к организациям и предприятиям связываются, в первую очередь, с понятием эффективности их функционирования. Данная точка зрения разделяется как зарубежными⁶, так и отечественными авторами.

Основная предпосылка конкурентоспособности предприятий – производство и реализация конкурентоспособных товаров, однако для реализации данной предпосылки необходима эффективная организация работы на рынке, т. е. под конкурентоспособностью понимается «текущее положение предприятия на рынке, в первую очередь, доля рынка и тенденция ее изменения»⁷.

Во многих работах конкурентоспособность предприятия – это «способность осуществлять прибыльную деятельность в условиях конкурентного рынка»⁸.

Если обобщить существующие точки зрения по данному вопросу, то конкурентоспособностью обладают те хозяйствующие субъекты, которые эффективно функционируют и предоставляют потребителю конкурентоспособные товары и услуги.

⁵ Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике // Мировая экономика и международные отношения. 2004. № 3.

⁶ Портер М. Конкуренция: Учебное пособие. – М., 2000.

⁷ Зилькарпаев И. У., Ильясова Л. Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 4.

⁸ Мисаков В. С. Анализ конкурентоспособности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1998.

Вопросы, касающиеся конкурентоспособности отрасли и объединений предприятий, проработаны недостаточно. Наиболее подробный анализ конкурентоспособности отрасли и факторов, ее определяющих, проведен профессором Гарвардского университета М. Портером⁹. По его мнению, она определяется наличием у отрасли конкурентных преимуществ, выражающихся в возможности производить с издержками не выше мирового уровня продукцию высокого качества и поставлять ее на мировой конкурентный рынок в оптимальные сроки.

Конкурентоспособность региона зависит от того, насколько эффективно в нем используются имеющиеся ресурсы, и может быть выражена в таком понятии, как валовой региональный продукт. Так, Селезнев А. З. в это понятие вкладывает положение региона на внешнем и внутреннем рынке, обусловленное экономическими, политическими, социальными и другими факторами.

Наконец, можно рассматривать конкурентоспособность страны в целом, при этом единого подхода в данном направлении не выработано. С одной стороны, подчеркивается его важность, т. к. конкурентоспособность представляет собой концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и других возможностей страны, с другой стороны, выражается сомнение в связи с использованием данного термина по отношению к странам. Так, М. Портер считает, что единственно разумной концепцией на национальном уровне является изучение производительности, и подчеркивает внимание на том, что необходимо «фокусировать внимание не на экономике в целом, а на определенных отраслях и сегментах отрасли».

⁹ Портер М. Конкуренция: Учебное пособие. – М., 2000.

1.2 Уровни конкурентоспособности предприятий

В современной теории управления принято выделять четыре уровня или стадии конкурентоспособности. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления.

При первом уровне конкурентоспособности предприятий менеджеры предприятий или фирм рассматривают фактор управления как «внутренне нейтральный». Они считают, что раз уж регулярный менеджмент в их компаниях был когда-то поставлен, то больше управление на конкурентоспособность никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы выпускать продукцию, не заботясь о потребителях.

Такой подход может принести компании успех, если она сумеет найти на рынке место, свободное от конкуренции. Обычно это характерно для малого предприятия или фирмы, ориентирующейся на нишу рынка. Но по мере увеличения масштабов бизнеса может случиться так, что компания или перерастет эту нишу и вступит в конкуренцию на новом сегменте рынка, или ниша рынка станет растущим рынком, привлекательным для других производителей. Рано или поздно конкуренция из далекой и неясной становится близкой и зримой. Одного умения выпускать продукцию надлежащего качества и наладить регулярный менеджмент недостаточно. Нужно позаботиться о том, как превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области цен, издержек производства, качества, точности поставок, уровня обслуживания и т.п.

Большинство российских компаний, независимо от масштабов бизнеса находится именно на этом уровне конкурентоспособности.

Характерные черты российских предприятий первого уровня конкурентоспособности проявляются в следующем:

– понимание маркетинга как одной из функций управления в лучшем случае более важной, чем остальные. Отсюда и вера в безграничные возможности рекламы (особенно по телевидению) в продвижении продукта;

- слепая приверженность примитивной ценовой конкуренции. Считается, что достаточно снизить цену (чем больше снизить — тем лучше) и любые проблемы со сбытом отпадут сами собой;

- чуть ли не органическое неприятие исследования рынка. На таких предприятиях маркетинг воспринимается как чисто сбытовая работа.

- недостаточное внимание квалификации и мотивации работников, вопросам управления персоналом. Здесь, как правило, высокая текучесть кадров. При необходимости увеличить объем производства нанимается дополнительный персонал. О том, что такой подход, скорее всего, негативно отразится на качестве продукции, а значит, и на ее конкурентоспособности, не задумываются;

- непонимание роли фактора управления в целом. Вопросы совершенствования структур и систем, форм и методов управления считаются излишеством. Ставка делается на то, что было целесообразным или хорошо зарекомендовало себя в прошлом (от типа организационных структур управления до систем внутрифирменного планирования).

Доминирование в Российской Федерации компаний первого уровня конкурентоспособности обусловлено, с одной стороны, слабостью конкуренции на внутреннем рынке из-за его не насыщенности, когда многие бывшие государственные предприятия, выпускавшие некачественную продукцию, стоят, и потребителю ничего не остается, как брать то, что завозится из-за рубежа, тесными связями уцелевших на рынке предприятий с местными или федеральными органами власти, бюджетными деньгами.

Компании второго уровня конкурентоспособности стремятся сделать свои производственные и управленческие системы «внешне нейтральными». Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке (в отрасли или регионе). Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих

предприятий отрасли, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты.

Такие компании следуют тем же принципам и подходам в управлении качеством продукции и в контроле за уровнем запасов, и внутрипроизводственных заделов, устанавливают такие же по характеру отношения с работниками на своем производстве.

К особенностям предприятий второго уровня конкурентоспособности в РФ относятся:

- превращение маркетинга в главную функцию управления. Эти компании обычно исповедуют концепцию маркетинга, ориентированного на продукт. Изучение рынка для них не пустой звук, а планомерная повседневная аналитическая работа, направленная на определение тех "заветных струн" в душе потенциальных потребителей, которые можно задеть действительно эффективной рекламой;

- стремление стать маркетингово - ориентированными фирмами, в которых все процессы планирования и развития производства базируются уже на прогнозах сбыта, составляемых при участии службы исследования рынка,

- более изощренные формы и методы конкуренции, где ценовая конкуренция вытесняется конкуренцией по качеству, уровню обслуживания потребителей и т.п. Такие предприятия стремятся «подтягиваться» к основным конкурентам по этим параметрам;

- изменение кадровой политики. Здесь руководители фирм стремятся пригласить на работу, если понадобится, управляющих и специалистов из других компаний этой же отрасли, полагаясь на их высокую квалификацию и профессиональные качества, без учета специфики конкретного предприятия или производства,

- ориентация на наиболее распространенные, типовые управленческие технологии (не следует путать с регулярным менеджментом), обеспечивающие успех на рынке основным конкурентам. Совершенствование

организации и стимулирование труда, систем управления здесь осуществляется по принципу «разумной достаточности» (раз у конкурентов этого нет, то и нам пока не надо).

На определенном этапе прямое заимствование передового опыта уже не прибавляет конкурентоспособности фирме. Перед руководством таких компаний возникает вопрос: если их предприятия имеют другие сравнительные преимущества в конкуренции на рынке, чем их главные соперники, то зачем им нужно обязательно придерживаться общих стандартов организации производства и управления, установившихся в отрасли? Те, кто находит правильные ответы на этот вопрос, обычно «дорастают» до предприятий третьего уровня конкурентоспособности и становятся в один ряд с лидерами отраслей.

Отличительные черты компаний третьего уровня конкурентоспособности проявляются в следующем:

- в этих компаниях в центре внимания оказываются нужды и запросы потребителя, исповедуется концепция маркетинга, ориентированного на потребителя, а управление начинает активно содействовать развитию производственных систем;

- такие компании действительно становятся маркетингом ориентированными. Производство же в компаниях, достигнувших третьего уровня конкурентоспособности, как бы «поддерживается изнутри». На его развитие сориентированы все другие подразделения организации;

- в российском бизнесе компаний, действительно достигших этого уровня конкурентоспособности, считанные единицы. Поэтому главная задача для нашего менеджмента на ближайший период — подняться до третьего уровня конкурентоспособности, т. е. попытаться построить у себя управление так, как это делают лучшие компании мира;

- любые нововведения, изменения в области производства продукции (ассортименте, качестве и т.п.) осуществляются здесь только тогда, когда есть уверенность в одобрении их конечными потребителями.

Иными словами, успех в конкурентной борьбе зависит не столько от производства, сколько от управления, его качества и эффективности в широком смысле компании третьего уровня конкурентоспособности исповедуют концепцию интегрированного маркетинга, который ориентирован на предвосхищение нужд и запросов потребителей. Другие функции управления и производственные системы совершенствуются постоянно в соответствии с требованиями маркетинга. Это может быть и организация более экономичного и быстро перестраивающегося аппарата управления, и более высокая оперативность, и гибкость в принятии решения, и лучшая мотивация работников. Эффективность производственных систем определяется не столько внутренними факторами (управленческими и в большей степени такими, как -разнообразие и изощренность инструментария маркетинга, оптимальное производственное планирование или комплексное управление качеством, ориентированное на высокоиндивидуализированные и в высшей степени подвижные нужды и запросы потребителей), сколько внешними управленческими факторами (качеством организации и эффективностью системы управления).

Компании, которым удалось достичь четвертого уровня конкурентоспособности, оказываются впереди конкурентов на многие годы. Они не только не стремятся копировать опыт других фирм отрасли и хотят превзойти самые жесткие из существующих стандартов. Они готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления. Любые изменения в управлении, организации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения рынка. Мало того, все функции управления оказываются непосредственно вовлеченными в процесс маркетинговых исследований или систематизацию их результатов. Все меньше маркетинговой работы сосредотачивается в специализированных подразделениях. Последние обобщают данные, интегрируют и координируют усилия других служб.

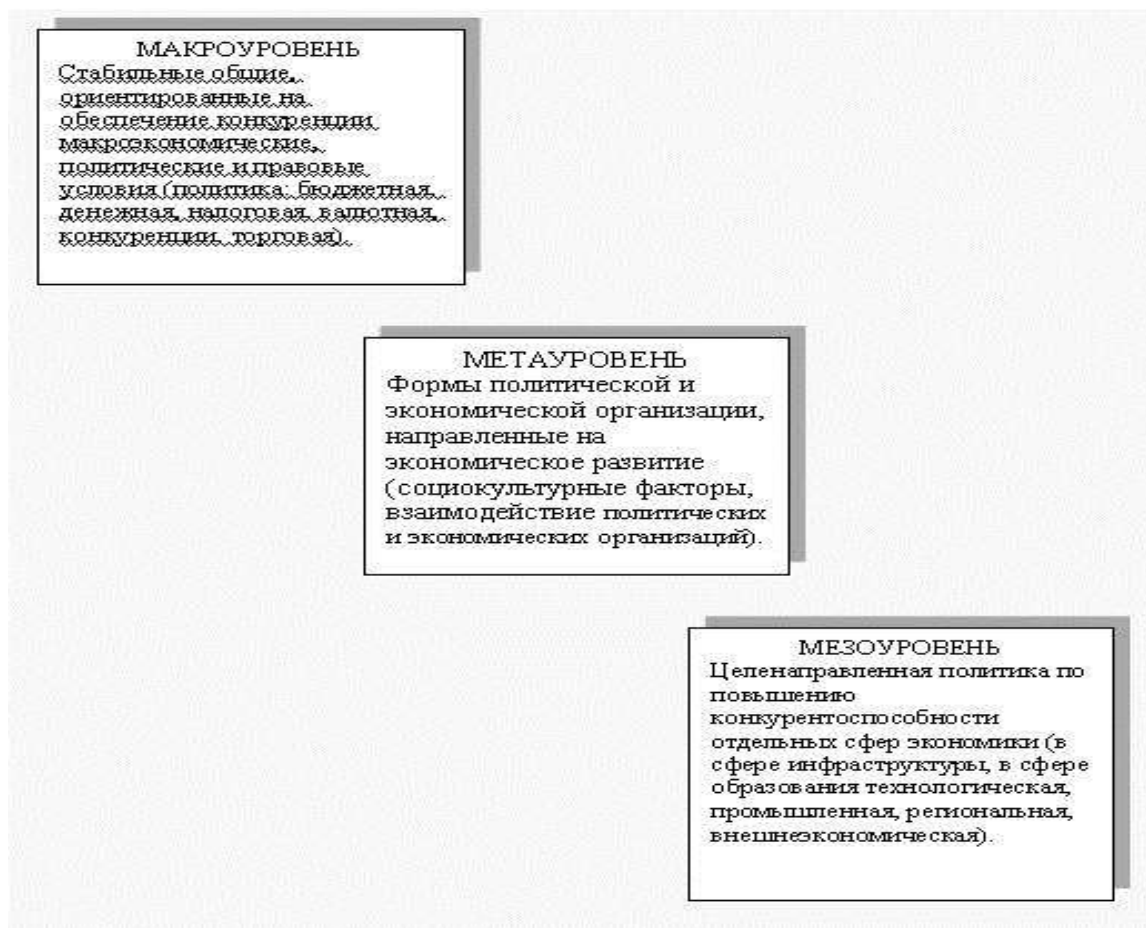


Рис. 1. Модель «системной конкурентоспособности» по Л. Андреевой

По мнению Андреевой Л. конкурентоспособность является системной, если ее определяющие факторы могут быть поняты только при взаимосвязанном обмене между элементами, формирующимися на различных уровнях общественной системы. Поэтому недостаточно рассматривать только микро- (предприятия, потребители и рыночные сделки) и макроуровень (торговля и валютный курс, государственная бюджетная и внешнеторговая политика), что, конечно, не означает, что эти уровни имеют меньшее значение. Необходимо исследовать вопросы метауровня, чтобы определить, почему государство создает общие условия, которые являются более или менее благоприятными для устойчивого экономического развития, какую роль при этом играют различные субъекты общества, как взаимодействуют государственные и негосударственные институты и какие цели экономического развития преследуются в процессе этого

взаимодействия, и мезоуровня, чтобы проанализировать меры, решающим образом влияющие на производительность отдельных отраслей и территорий. Полученная модель «системной конкурентоспособности» национального хозяйства включает в себя четыре уровня анализа¹⁰ Стоит отметить, что существуют различные подходы к определению уровней конкурентоспособности, предложенные различными авторами. Такими как Г. Азоевым и А. Челенковым, М. Гельвановским и др.

Выделяют следующие уровни конкурентоспособности (табл. 1.)

Таблица 1

Уровни конкурентоспособности

Уровень конкурентоспособности	Объект или субъект конкурентоспособности	Некоторые факторы конкурентоспособности
товарный	Товары (работы, услуги)	- качество; - цена; - соответствие спросу
микроуровень	Товаропроизводитель (организация, фирма)	- сравнительная конкурентоспособность продукции; - эффективность производственной деятельности; - финансовые показатели деятельности; - эффективность сбыта.
макроуровень	Отрасли, объединения предприятий	- внутренняя структура отрасли; - влияние внешней среды; - конкурентоспособность отдельных элементов; - взаимодействие между элементами системы
мезоуровень	Народное хозяйство в целом, регионы, страны	- инвестиционный климат; - научно-технический уровень; - конкурентоспособность промышленности и отраслей народнохозяйственного комплекса в целом.

Сходство данных подходов заключается в том, что конкурентные преимущества формируются при созданных определенных условиях на

¹⁰ Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики. // Экономист. 2004. № 1. С. 81–88.

каждом уровне, при которых были бы возможными инвестиции, инновации, модернизация и справедливое распределение полученного дохода.

1.3 Рейтинг конкурентоспособности России

Выделяют следующие подходы к оценке конкурентоспособности страны. **Первый подход** основан на расчёте значений удельной оплаты труда, являющейся функцией таких характеристик, как производительность труда, заработная плата и валютный курс. Система этих показателей позволяет аппроксимировать и сопоставить национальные уровни затрат и цен. В ситуациях с резкими колебаниями валютных курсов именно последнее обстоятельство в краткосрочном периоде определяет скачки цен, а следовательно, и сдвиги в уровнях конкурентоспособности.

Второй подход к оценке конкурентоспособности исходит из анализа реализованных конкурентных преимуществ по данным о результатах внешнеторговой деятельности страны, а также по данным об изменении доли отечественных товаров во внутреннем товарообороте

Третий подход основан на сопоставлении стран по рейтингам конкурентоспособности.

Следует различать глобальную конкурентоспособность страны на мировых рынках, конкурентоспособность страны на национальном рынке и конкурентоспособность на микроуровне (уровне фирм) на национальных и мировых рынках.

В научных исследованиях глобальной (межстрановой) конкурентоспособности выделяются разработки Мирового экономического форума, которые публикуются в его ежегодных докладах (The Global Competitiveness Report). В соответствии с методикой ВЭФ, для каждой страны разрабатывается сводный индекс конкурентоспособности, измеряемый на основе макроэкономических показателей, которые, по

мнению авторов, наиболее важны для экономического роста и коррелируются с ним в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Так, конкурентоспособность страны - способность национальной экономики создавать и поддерживать среду, в которой возникает конкурентоспособный бизнес. Ежегодное аналитическое исследование конкурентоспособности Институт проводит с 1989 года в содружестве с исследовательскими организациями во всем мире. Каждое государство в рейтинге оценивается на основе анализа 333 критериев по четырем основным показателям ключевых аспектов экономической жизни страны:

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

Каждый показатель имеет равный вес.

При расчете используются данные международных организаций, среди которых Организация Объединённых Наций, Организация Экономического сотрудничества и развития, Всемирной Торговой организации, Всемирный банк, Международный Валютный Фонд и другие институты, а также 57 партнерских институтов по всему миру.

Так, по данным за 2015г Россия:

- в группе макроэкономических показателей опустилась на 43 место (минус две строчки),
- по качеству госуправления – на 37 место (минус семь позиций),
- по эффективности бизнеса – на 54 место (минус одна позиция),
- по состоянию инфраструктуры – заняла 36 место.

Из государств постсоветского пространства лучшие показатели конкурентоспособности у Литвы, Эстонии и Казахстана – обосновались соответственно на 28, 31, и 34 строчках.

Среди стран группы БРИКС Россия, несмотря на ухудшившуюся динамику, по-прежнему располагается в рейтинге IMD выше Бразилии (56

место) и ЮАР (53 место), уступая при этом Китаю (22 позиция) и Индии (44 позиция).

Индекс глобальной конкурентоспособности (ИГК, GCI) рассчитывается из 114 показателей, которые объединены в 12 основных групп — факторы конкурентоспособности. 34 показателя рассчитываются на основе открытых статистических данных (внешний долг, бюджетный дефицит, продолжительность жизни и другие из исследований ЮНЕСКО, МВФ, ВОЗ), а остальные – по оценкам специального опроса более 14 тысяч руководителей средних и крупных предприятий.

Среди конкурентных преимуществ страны, по оценке экспертов ВЭФ, огромная ёмкость внутреннего рынка, высокий уровень образования населения, благоприятный макроэкономический фон (низкий госдолг), хорошее состояние инфраструктуры

Самые слабые результаты России: коррупция и фаворитизм (92-е место), институты, (97), суды (109), качество дорог (124), неразвитость финансового рынка (110), инфляция (115), невысокая продолжительность жизни, распространённость ВИЧ (110), общая налоговая ставка (116), стимулирование инвестировать (122), внешняя и внутренняя конкуренция, торговые барьеры (111), объём импорта (133-е место из 144!), влияние налогообложения на стимулы к работе (115), трансфер технологий (123).

Швейцарская неправительственная организация World Economic Forum (WEF)[56]

Составляется индекс на основе анализа 113 факторов, которые очень подробно характеризуют конкурентоспособность стран вне зависимости от уровня их развития. Две трети этих факторов получены в результате глобального опроса руководителей компаний, а оставшаяся треть взята из общедоступных статистических источников и исследований международных организаций.

Все факторы, определяющие конкурентоспособность страны, объединены в 12 показателей: качество институтов, инфраструктура,

макроэкономическая стабильность, здоровье и начальное образование, высшее образование и профессиональная подготовка, эффективность рынка товаров и услуг, эффективность рынка труда, развитость финансового рынка, уровень технологического развития, размер внутреннего рынка, конкурентоспособность компаний и инновационный потенциал.

По данным 2015г в первой десятке Швейцария, Сингапур, США, Финляндия, Германия, Япония, Гонконг, Голландия, Великобритания и Швеция. [57]

1.4 Конкурентоспособность российских товаров

Одним из важнейших показателей конкурентоспособности российских товаров на международном рынке является объём поставляемого экспорта товаров за границу.

Согласно докладу Федеральной таможенной службы, в товарной структуре экспорта в страны СНГ в январе-мае 2015 года доля топливно-энергетических товаров составила 44,7% (в январе-мае 2014 года – 52,3%). Стоимостные и физические объемы экспорта снизились, соответственно, на 46,8% и 12,7%. Физические объемы экспорта нефти сырой снизились на 6,4%, нефтепродуктов – на 36,2%, газа природного – на 31,1%.

Удельный вес машин и оборудования в январе-мае 2015 года составил 15,0% (в январе-мае 2014 года – 14,2%). Стоимостный объем экспорта продукции машиностроения снизился на 34,0%, в том числе: механического оборудования – на 35,3%, электрического оборудования – на 39,7%.

Удельный вес продукции химической промышленности в товарной структуре экспорта в страны СНГ в январе-мае 2015 года составил 11,7 % (в январе-мае 2014 года – 9,6%). Стоимостный объем экспорта указанной товарной группы снизился по сравнению с январем-маем 2014 года на 23,7%, а физический – на 10,7%. Физические объемы экспорта фармацевтической продукции возросли на 25,0%, красок и лаков в 2,5 раза, пластмасс и изделий

из них – на 22,3%. Снизился физический объем экспорта удобрений на 18,4%, косметических средств – на 15,8%.

Доля металлов и изделий из них в экспорте в страны СНГ в январе-мае 2015 года составила 10,2% (в январе-мае 2014 года – 8,4%). Стоимостный объем экспорта данной товарной группы снизился по сравнению с январем-маем 2014 года на 24,1%, а физический – возрос на 4,2%. Возросли физические объемы экспорта полуфабрикатов из железа и нелегированной стали в 2,7 раза. В то же время сократились физические объемы экспорта проката плоского из железа и нелегированной стали на 12,1%.

Доля экспорта продовольственных товаров и сырья для их производства в товарной структуре экспорта в январе-мае 2015 года составила 8,6% (в январе-мае 2014 года – 6,5%). По сравнению с январем-маем 2014 года сократились стоимостные объемы поставок этих товаров на 17,5%, физические возросли на 5,8%. В том числе возросли поставки свинины в 4,4 раза, пшеницы в 7,1 раза, молока и сливок - на 17,1 %, масла подсолнечного – на 3,4%.

Россия – крупнейший в мире экспортер оборудования и технологий для атомной энергетики. Этот вид внешнеэкономической деятельности является для страны одним из приоритетных. Россия продает в разные страны не просто комплектующие, а полный цикл атомных технологий. Российское оборудование используется на атомных станциях Китая, Индии, Ирана, Болгарии, Украины и многих других государств.

Высока в российском экспорте доля продукции металлургической промышленности. На продажу в другие страны идут черные и цветные металлы как в слитках, так и в виде готовых изделий. По алюминию, никелю и титану Россия считается одним из главных экспортеров в мире.

Продукция химической индустрии РФ также пользуется спросом за рубежом. Россия поставляет в другие страны в основном удобрения, аммиак, метанол и синтетический каучук. Обороты экспорта по этим позициям доходят до 30 млрд долларов в год.

Сильны позиции России на международном рынке вооружений. Страна занимает здесь второе место в мире после Соединенных Штатов Америки. Российское оружие и боевую технику активно покупают Венесуэла, Индия, Индонезия, Вьетнам и даже Китай. Повышенным спросом пользуются современные системы противовоздушной обороны и боевая авиация.

Хорошо продаются в другие страны продукция отечественного машиностроения. Тепловозы, вагоны, экскаваторы, подъемное и кузнечно-прессовое оборудование, дизельные установки для железных дорог и морских судов – эти и многие другие товары находят своего потребителя во многих странах Европы и Азии.

На экспорт Россия также поставляет значительное число выпускаемой в стране электротехники и электроники. Востребованы в других странах в основном электрические машины для предприятий машиностроения и крупных объектов энергетического профиля. Российские электронные системы для навигации широко применяются на зарубежных речных и морских судах.

Продает Российская Федерация за границу и некоторые продовольственные товары. Традиционно это зерновые культуры: кукуруза, рис и пшеница. На экспорт поставляются также морепродукты и некоторые виды алкогольной продукции, например, водка и отдельные сорта пива.

Согласно международным оценкам экономика России и экономика Казахстана находятся примерно в середине рейтинга конкурентоспособности – на 50-х местах. В 2014 году в этих рейтингах первое место занимала Швейцария, второе – Сингапур, третье – Соединенные Штаты. Япония была на шестом месте, Китай – на 28-м. При этом Россия находится в первой десятке стран по объему и, соответственно, привлекательности внутреннего рынка.

Такой разрыв, по словам Директора департамента торговой политики Евразийской экономической комиссии (ЕЭК), говорит о существенных возможностях с точки зрения наращивания конкурентоспособности

российского производства, с другой стороны, он «является показателем существенных рисков и угроз, в условиях которых существует экономика союза, где экономика России является, естественно, преобладающей». Следствием этих угроз является вытеснение продукции отечественных производителей и на внешних и на внутреннем рынке более конкурентоспособными, более дешевыми аналогами. При этом присоединение России к ВТО не поменяло ситуацию – дало лишь инструменты и возможности по защите отечественных производителей на международных рынках.

В последние 20 лет наблюдается тенденция регионализации, и на первый план выходит создание макрорегиональных блоков, как например инициативы по созданию транстихоокеанского, трансатлантического, азиатского партнерств. «И если эти инициативы, что называется, выстрелят, то мы к 2020 году вместе нынешних примерно 20% торговли, осуществляемой в рамках региональных торговых блоков, будем иметь 60-70%». Все это создает риски для российских производителей, поскольку они будут сталкиваться новыми правилами и нерегулируемыми ВТО барьерами на внешних рынках.¹¹

Низкая конкурентоспособность российских производств не позволяет получить нужный экономический эффект от создания зон свободной торговли с другими странами, которые имеют развитый производственный сектор. Хотя они и дают определенный выигрыш от упрощения и ускорения торговли. В связи с этим импортозамещение и развитие экспорта должно быть «следствием сочетания тех усилий, которые направлены на развитие конкурентоспособного как на внешнем, так и на внутреннем рынке производства». В целом, по словам директора Департамента торговой политики ЕЭК, на внешнем рынке Россия может занимать нишу «в области

¹¹ Российский экономический барометр (месячный бюллетень). Март 2016 г. [Электронный ресурс]. Институт мировой экономики и международных отношений им. Е.М. Примакова Российской академии наук. http://www.imemo.ru/files/File/magazines/REB_month/content/2016/2016_03_reb_month_ru.pdf

среднего звена продукции, ориентированной на рынки развивающихся стран, которая должна отличаться приемлемым качеством и умеренной ценой». Речь идет, в том числе, о Юго-Восточной Азии, уже сейчас, по его словам, ЕАЭС завершает переговоры с Вьетнамом по соглашению о зоне свободной торговли. Подобные намерения есть и в отношении других стран. Что касается Европейского союза и Китая, то, по словам специалистов, Россия пока не готова к серьезной глубокой экономической интеграции с этими субъектами мировой торговли. «Однако, существует, может быть, незаслуженно позабытый или отправленный в отставку инструмент соглашений о сотрудничестве, которые, в первую очередь, определяют регулятивную сферу, стыковки в регулятивной сфере. Это и таможня, и техническое регулирование, возможно, и транспортное регулирование, что по многим оценкам имеет эффект, вплоть до 15-20% снижения пошлины», – отметил он.¹²

По мнению Министра промышленности и торговли РФ сегодня Россия готова производить конкурентоспособную продукцию, которая не уступает и даже превосходит по своим характеристикам зарубежные аналогию.

«Роскачество призвано на системном уровне стимулировать производство качественных отечественных товаров. С одной стороны, производитель получает колоссальные преимущества, поскольку международный опыт ясно свидетельствует о том, что наличие национального Знака качества на упаковке продукта увеличивает объём его продаж от 20 до 60% за короткий промежуток времени. С другой стороны, Роскачество способствует развитию импортозамещения, так как одно из

¹² Какие товары экспортируют из России. [Электронный ресурс]. Портал «Как просто». <http://www.kakprosto.ru/kak-869903-kakie-tovary-eksportiruyut-iz-rossii>

требований получения Знак качества — это отечественная локализация производства»¹³

Важную роль Роскачества в продвижении отечественной продукции как на внутреннем, так и на зарубежных рынках «Крымское яблоко, кубанский арбуз, астраханский помидор – всё это примеры региональных брендов, возрождение которых является сегодня важнейшей задачей как на федеральном, так и на региональном уровнях. Одним из действенных инструментов продвижения российской продукции должно стать Роскачество и возрождённый национальный Знак качества, которому будет доверять наш покупатель, что в результате создаст устойчивый спрос на отечественные продукты.»

В то же время, по словам Министра сельского хозяйства, для реализации экспортного потенциала продуктов сельского хозяйства необходимо, чтобы стандарты и подходы к качеству в нашей стране совпадали с мировыми. В 2015 году российский экспорт продовольствия по стоимости на треть превысил экспорт вооружений (\$15 млрд.) и приблизился к половине экспорта газа (\$50 млрд.). Министерство прогнозирует и дальнейший положительный рост экспорта в обозримой перспективе вплоть до \$40 млрд. в стоимостном выражении.

Повышение конкурентоспособности производимой продукции является важной задачей, стоящей перед производителями и перед государством в целом. Механизмы повышения уровня конкурентоспособности российских товаров все чаще обсуждаются на экономических форумах и на государственном уровне. Однако не меньший интерес вызывает мнение самих производителей.¹⁴

¹³ Сможет ли Роскачество стать инструментом повышения конкурентоспособности российской продукции? [Электронный ресурс]. Портал «Российская система качества». <http://rskrf.ru/news/smozhet-li-roskachestvo-stat-instrumentom-povysheniya-konkurentosposobnosti-rossiyskoy-produktsii/>

¹⁴ Влияние кризиса на конкурентоспособность российской продукции [Электронный ресурс]. Портал «Аналитические записки». <http://analytic-smz.ru/?p=714>

Центр по изучению переходной экономики (ЦИПЭ) ИМЭМО РАН с 2001 года выпускает журнал на русском языке «Российский Экономический Барометр» о состоянии дел в российской промышленности.

Все материалы, публикуемые в журнале, основаны на ежемесячных опросах промышленных и сельскохозяйственных компаний, которые проводятся Центром в рамках научно-исследовательской программы «РЭБ» уже более 20 лет (с 1991 г.)¹⁵

Среди факторов работы российских предприятий, изменение которых исследуется в рамках программы «РЭБ», выделяют следующие: цены «свои» (цены на свою продукцию), цены «чужие» (цены, по которым товаропроизводители приобретают продукцию для производства), заработная плата (уровень зарплаты рабочих на предприятиях), занятость на предприятиях, портфель заказов (изменение по отраслям), выпуск (объем выпущенных товаров), заказы и запасы непроданной продукции, соотношение цен выпускаемых и приобретаемых товаров, закупки оборудования.

Результаты проведенного анализа за 2 полугодие 2015 – 1 полугодие 2016 годов приведены в виде диффузных индексов представлены в таблице 2.

Таблица 2

ДИФФУЗНЫЕ ИНДЕКСЫ

**Процент предприятий с растущими показателями
(по сравнению с предыдущим месяцем)**

¹⁵ РЭБ – научно-исследовательская программа изучения поведения предприятий на основе опросной статистики, проводимая в рамках деятельности Института мировой экономики и международных отношений (ИМЭМО) РАН. Выборка РЭБ составляет около 900 предприятий, является в первом приближении репрезентативной в отраслевом, региональном разрезе, по числу занятых и формам собственности. Число ежемесячно обрабатываемых анкет-ответов — 150—200 штук.

Номер серии		Авг. 2015	Сент. 2015	Окт. 2015	Ноя. 2015	Дек. 2015	Янв. 2016	Апрель 2016 прогноз (*)
1.	Цены "свои"	54	52	51	52	52	57	73
2.	Цены "чужие"	86	80	81	78	71	83	84
4.	Заработная плата	54	40	48	50	49	35	54
5.	Занятость	44	41	46	41	43	39	40
6.	Выпуск	42	35	46	36	52	22	55
7.	Портфель заказов	48	40	44	40	47	34	61
8.	Запасы непроданной продукции	46	52	38	53	42	50	-
10.	Соотношение цен выпускаемых и приобретаемых товаров	29	32	34	34	41	30	-
14.	Закупки оборудования	23	18	22	22	28	22	34

(*) прогноз на апрель 2016 года по сравнению с январём 2016.

ПРИМЕЧАНИЕ: Диффузный индекс (D) определяется по формуле $D = \frac{A + 0,5B}{N} + 100$, где А - число предприятий, сообщивших об увеличении (для серии 10 - об улучшении) показателя; В - число предприятий, у которых он остался примерно на том же уровне; N - общее число ответивших.
Источник: опросы РЭБ

Таблица 3

Отраслевые показатели предприятий за январь 2016 г.

Нормальный месячный уровень = 100

	Загрузка производ. мощностей	Загрузка рабочей силы	Запасы готовой продукции	Заказы	Задолженность банкам	Финансовое состояние (*)
Черная и цветная металлургия	56	70	78	55	147	50
Машиностроение и металлообработка	68	81	81	80	49	73
Химия и нефтехимия	58	73	74	81	72	50
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная	85	88	95	78	65	75
Стройматериалы	64	71	85	63	100	75
Легкая промышленность	67	82	102	73	118	73
Пищевая промышленность	85	94	57	89	70	100
Прочие отрасли (без ТЭК)	15	40	35	35	-	0
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	67	80	83	76	71	70
АГРОСЕКТОР	71	77	39	73	84	70

(*) доля предприятий с хорошим или нормальным финансовым состоянием
Источник: опросы РЭБ

Наглядно иллюстрируют конкурентоспособность российских товаров отраслевые показатели, выявленные в рамках программы РЭБ, которые характеризуют ежемесячную динамику по основным показателям деятельности предприятий по отраслям. Данные по отраслевым показателям за январь 2016 года представлены в таблице 3.

Таким образом, конкурентоспособность российских товаров обуславливается следующими факторами:

1. Развитие системы межрегионального сотрудничества с тихоокеанским, трансатлантическим и азиатским регионами.

2. Внедрение и поддержка систем управления качеством отечественной продукции.

3. Определяющую роль в формировании конкурентоспособности отечественных производителей в условиях макроэкономической нестабильности играет выполняет импортозамещение в ключевых стратегически важных областях промышленности – сельское хозяйство, легкая и пищевая промышленность, строительство.

4. Ключевыми отраслями в развитии политики экспорта российских товаров являются топливно-энергетический комплекс, машиностроение и металлообработка, химическая промышленность.

5. Обеспечение внутренней и внешней конкурентоспособности обуславливается необходимостью развития транспортной системы, технического и таможенного регулирования.

Контрольные вопросы:

1) Приведите определения конкурентоспособности организации, предложенные разными авторами.

2) Перечислите конкурентные преимущества страны.

3) Какие функции выполняет конкуренция. Приведите примеры.

4) По вашему мнению, какова роль повышения конкурентоспособности предприятия?

5) Что представляет собой рейтинговая оценка конкурентоспособности страны. Перечислите особенности данного подхода.

6) Перечислите особенности конкурентоспособности российских товаров.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Основу экономики некоторой Североафриканской страны составляет добыча углеводородного сырья, его переработка. Так же развита легкая, пищевая, нефтехимическая промышленность, сельское хозяйство, промысел морепродуктов. Преимущественно из стран Западной Европы, таких как Италия, Франция, Германия и Испания, импортируются промышленная продукция, потребительские товары и продовольствие. В текущем году экспорт страны составил 78,2 млрд евро, импорт 39,2 млрд евро. В сравнении с прошлым годом ВВП страны вырос на 8% и составил 171 млрд евро.

Дайте оценку национальной экономики страны (степень открытости государства) с точки зрения ее конкурентоспособности.

Задание 2. Необходимо определить индекс развития человеческого потенциала страны, если частный индекс уровня образования в ней составляет 0,92; частный индекс валового внутреннего продукта на душу населения равен 0,85; ожидаемая продолжительность жизни составляет 68 лет (продолжительность жизни, принимаемая для расчетов как максимальная и минимальная составляет соответственно 85 и 25 лет). Можно ли отнести эту страну в группу стран с высоким уровнем человеческого развития?

ТЕМА 2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРА

2.1 Понятие и сущность конкурентоспособности товара

Юданов А.Ю. подразумевает под *конкурентоспособностью* степень притягательности данного продукта для совершающего реальную покупку потребителя [46].

В редакции Соловьева Б.А. *«конкурентоспособность товара - совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкретной потребности покупателя. Конкурентоспособным является тот товар, комплекс потребительских и стоимостных характеристик которого определяет его успех на рынке, т.е. способность данного товара быть обмененным на деньги в условиях широкого предложения к обмену других конкурирующих товаров-аналогов»*.

По мнению Герчиковой И.Н., *под конкурентоспособностью* понимается совокупность характеристик продукта, отличающих его от продуктов-аналогов по степени удовлетворения конкретных потребностей индивидуального потребителя и по уровню затрат на его покупку и последующее использование[6,с.136].

Конкурентоспособность продукции - это ее способность быть выделенной покупателем из других групп аналогичных товаров, предлагаемых фирмами-конкурентами благодаря более высоким потребительским свойствам и технико-экономическим параметрам.

Европейский форум по проблемам управления понимает под *конкурентоспособностью товара* реальную и потенциальную возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов.[17]

Конкурентоспособность товара отражает его способность более полно отвечать запросам покупателей в сравнении с аналогичными товарами, представленными на рынке. Она определяется конкурентными

преимуществами: с одной стороны, качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами, с другой - ценами, устанавливаемыми продавцами товаров. На конкурентоспособность товара влияют преимущества в сервисе, рекламе, имидже производителя, в умелом маневрировании в рыночном пространстве и времени, а главное - в максимальном учете требований и возможностей конкретных групп потребителей. Конкурентоспособность товара есть конкурентные преимущества отдельных его характеристик, являющихся следствием более эффективного управления процессом разработки, реализации и эксплуатации предлагаемой продукции [21,35].

Божук С.Г. Ковалик Л.Н. Маслова Т.Д. определили конкурентоспособность товара как превосходство товара на целевом рынке над конкурирующими аналогами по степени удовлетворения потребностей, в том числе по суммарным затратам на приобретение и пользование товаром.

Понятие конкурентоспособности товара многозначно. Необходим учет производственно-маркетингового и торгово-маркетингового аспектов, так как ориентация на конкурентоспособность продукции выражает стремление производителей и торговых предприятий обеспечить себе наиболее надежный путь к достижению и поддержанию высокой прибыли.

Конкурентоспособность продукции превратилась в столь сложное, многослойное и многоаспектное понятие, что не может быть охарактеризована одним универсальным определением достаточно полно и верно. Авторы предлагают следующее определение конкурентоспособности товара: *конкурентоспособностью называется рыночное свойство товара, означающее его востребованность на рынке, способность приносить прибыль производителям, и торговым предприятиям.*

В этом определении учтены социальный, экономический, маркетинговый, производственный и коммерческий аспекты.

Социальный аспект (товар востребован на рынке, реализован, т.е. удовлетворил спрос потребителей) является преобладающим. Вместе с тем

свойство рыночного товара приносить прибыль производителю и торговцам, учитывать их интересы и выгоды делает его привлекательным, конкурентоспособным для субъектов рынка.

Парадокс состоит в том, что товар изготавливают производители. Они не будут производить продукцию себе в убыток. Торговые предприятия откажутся от товара, реализация которого не приносит им прибыль. Поэтому необходимо учитывать интересы, как конечных потребителей, так и производственных и торговых предприятий. Торговые предприятия могут создавать конкурентные преимущества продукции. Значение торговых предприятий в повышении конкурентоспособности товаров в сфере продвижения и распределения заключается в следующем:

- обеспечивают производителям сбыт их продукции;
- создают возможности широкого охвата и глубокого проникновения на рынок как с традиционным ассортиментом товаров, так и с товарами-новинками, следовательно, способствуют увеличению объемов продаж;
- важным моментом является представленность (наличие / отсутствие) товара в торговой сети; в одном месте продаж предлагается товар или в разных магазинах; его выкладка в торговом зале, консультации продавцов, реклама в местах продаж;
- финансируют производителей, заказывая определенную партию товара с гарантией его реализации, при этом оплачивают часть заказанной партии товара;
- информируют производителей о потребительских предпочтениях, о ценах на аналогичные товары конкурентов, о сбытовой политике и стратегиях конкурентов.

Конкурентоспособность продукции - многоуровневая, многоаспектная и многофакторная категория. Конкурентоспособность означает возможность взаимоувязки всех составляющих ее элементов с целью удовлетворения спроса потребителей и получения прибыли предприятием. Проблема управления конкурентоспособностью товара состоит из множества задач,

многоаспектность и взаимовлияние которых требуют объединения их в общую систему управления конкурентоспособностью. Необходимо структурировать аспекты конкурентоспособности, выделить факторы, четко охарактеризовать состав элементов конкурентоспособности товара, выявить их взаимосвязи. Это поможет обосновать эффективные подходы к оценке и анализу конкурентоспособности товара, раскрыть имеющиеся резервы и определить стратегические направления ее повышения. Управление конкурентоспособностью товара предполагает воздействие на всю систему производственно-сбытовой деятельности предприятия и учет системы факторов конкурентной среды. Управление конкурентоспособностью представляет собой совокупность мероприятий, осуществляемых в ходе разработки, проектирования, производства, продвижения, реализации и послепродажного обслуживания продукции в целях создания ее привлекательности для конечного потребителя и предполагающих сбалансированное воздействие на экономические показатели деятельности предприятия исходя из критерия прибыли.

Модель конкурентоспособности товара должна состоять из таких составляющих:

1) Социальный аспект является превалирующим, так как учитывает интересы и выгоды конечных потребителей и включает такие существенные признаки конкурентоспособности товара, как качество продукта, цену приобретения и потребления, сервисное обслуживание, информативность товара.

2) Производственно-маркетинговый аспект учитывает интересы производителей. К нему относятся следующие показатели конкурентоспособности товара: экономические показатели (прибыль, объем продаж, рентабельность продаж, себестоимость); финансовые (увеличение капитала, стабильность финансового положения); маркетинговые (емкость рынка, рыночная доля, престиж торговой марки, лояльность потребителей к торговой марке, степень известности товара на рынке, рекламирование); технологические показатели (серийность производства, объемы выпуска, уровень использования

оборудования, материало-, энерго-, трудоемкость изделия, технологичность товара, сроки производства, наличие необходимых производственных мощностей, уровень развития сбытовой сети, возможность производства уникального товара, модифицированного продукта, уровень автоматизации производства, уровень квалификации персонала и др.).

3) Торгово-маркетинговый аспект конкурентоспособности товара отражает интересы и выгоды торговых предприятий и включает следующие показатели: прибыль от реализации, рост объемов продаж, рекламную поддержку, скидки, отсрочку платежа или оплату по мере реализации, доставку товара в торговое предприятие транспортными средствами производителя, возможность беспрепятственного возврата товара и др.

Таким образом, рассматриваемая модель конкурентоспособности продукции позволит производителям учитывать интересы всех субъектов рынка, предусматривать многообразие параметров, влияющих на конкурентоспособность товара, планировать и реализовывать стратегии производства, продвижения и сбыта таким образом, чтобы товар имел успех на рынке, а усилия товаропроизводителей и торговых предприятий были направлены на повышение конкурентоспособности товара.

2.2 Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности товара

Конкурентоспособность товара, как и любого экономического объекта, можно определить, только сравнивая его с аналогами конкурентов. Иными словами, конкурентоспособность это понятие относительное, жестко привязанное к конкретному рынку и времени продажи товара. И поскольку у каждого покупателя имеется свой индивидуальный критерий оценки удовлетворения собственных потребностей, конкурентоспособность приобретает еще и индивидуальный оттенок.

Затраты покупателя состоят из расходов на покупку (цена товара) и расходов, связанных с потреблением, называемых «ценой потребления». Такая цена значительно выше продажной. Поэтому наиболее конкурентоспособен не тот товар, который предлагают по минимальной цене на рынке, а тот у которого минимальная цена потребления за весь срок его службы у потребителя.

Конкурентоспособность товара определяется только теми свойствами, которые представляют заметный интерес для покупателя. Все характеристики изделия, выходящие за рамки этих интересов, рассматриваются при оценке конкурентоспособности как не имеющие с ней отношения в данных конкретных условиях. Поэтому превышение требований стандартов и правил не только не улучшает конкурентоспособность товара, но напротив, нередко снижает ее, поскольку с точки зрения интересов того или иного конкурентного покупателя такое превышение ведет к росту цены, не увеличивая потребительской ценности, а поэтому представляется ему без полезным. [16]

Основной момент оценки конкурентоспособности любого товара - формирование цели такой работы. Если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по главным характеристикам. При исследовании, ориентированном на оценку перспектив сбыта товара на конкретном рынке, анализ предлагает использование информации, вносящей сведения об изделиях, которые выйдут на внешний рынок, динамику спроса, предполагаемые изменения в соответствующем законодательстве и тому подобное.

После выбора продуктов, по которым намечено проведение анализа, на основе изучения конкурентного рынка и требований покупателей определяются параметры, по которым проводится оценка. При анализе должны использоваться те же критерии, которыми руководствуются потребители, выбирая товар.

В группе технических параметров, используемых при оценке конкурентоспособности, входят: назначение, экономические характеристики, эстетические характеристики, нормативы. Номенклатура экономических параметров, применяемых при оценке конкурентоспособности, характеризуется характеристикой полных затрат потребителя (цены потребления) по приобретению и использованию продукта, которая определяется ее свойствами, а также условиями приобретения и использования на конкретном рынке.

Полные затраты потребителя в общем случае состоят из единовременных и текущих затрат. Выбор базы сравнения включает:

- 1) установление цели оценки конкурентоспособности продукции и выбор предлагаемых рынков сбыта;
- 2) анализ состояния рынка, объемов, структуры, факторов спроса и предложения на соответствующий период оценки конкурентоспособности;
- 3) выбор номенклатуры и установление величин параметров потребностей покупателя, оцениваемой и конкурирующей продукции.

На основе изучения потребностей покупателя определяется номенклатура параметров и весомость каждого в наборе. В случае невозможности определения базы для сравнения может использоваться косвенный метод оценки конкурентоспособности с помощью образца, особенно если оценивается продукция известного класса, и на рынке существует ее аналоги. Товар - образец моделирует потребность и позволяет сравнить его параметры с параметрами продукции, подлежащей оценке. В результате проведения сравнения к одним из методов дается одно из следующих заключений:

- продукция конкурентоспособна на данном рынке в сравниваемом классе изделий;
- продукция обладает низкой конкурентоспособностью в сравниваемом классе изделий на данном рынке;

- продукция полностью неконкурентоспособна в сравниваемом классе изделий на конкретном рынке.

Заключение сопровождается выводами о преимуществах и недостатках оцениваемого продукта по сравнению с аналогами, а также рекомендациями о мерах, которые целесообразно предпринимать для улучшения рыночных позиций товара.

С точки зрения потребителя конкурентоспособность товара прямо пропорциональна качеству и обратно пропорциональна цене и зависит от конъюнктуры рынка. Условием конкурентоспособности объекта рынка (товара или услуги) является, по мнению большинства исследователей этой проблемы, эффективность потребления, которая рассчитывается по формуле (1).

$$Э_{п} = P / C \rightarrow \max, \quad (1)$$

где

$Э_{п}$ – эффективность потребления;

P – суммарный полезный эффект от эксплуатации или потребления продукции за оптимальный срок службы;

C – суммарные затраты потребителя на приобретение, эксплуатацию или потребление продукции в условиях конкретного рынка.

Для покупателя предпочтительным является товар, у которого отношение полезного эффекта к затратам на его приобретение использование максимально по сравнению с другими аналогичными товарами.

Подход к оценке конкурентоспособности продукта с точки зрения производителя является в отечественной экономической литературе традиционным. Для ее оценки необходимо определить внутреннюю структуру производимого рыночного объекта (товара, услуги), и рассчитать относительные (взвешенные по значимости) и абсолютные величины каждого параметра и целенаправленно, выбрав определенную стратегию,

влиять на них, максимизируя или относительно повышая показатели конкурентоспособности. При этом в качестве показателей различными исследователями используются разнообразные параметры:[21]

- качество продукции;
- удельный вес новой продукции;
- количество усовершенствований;
- характер нововведений;
- объем продаж;
- доля на отраслевом (национальном, мировом) рынке;
- уровень рентабельности;
- уровень ценовой конкурентоспособности экспортных товаров.

Необходимо отметить, что при оценке конкурентоспособности товара используют различные методы, которые условно можно сгруппировать следующим образом:

- 1) дифференцированный метод;
- 2) комплексный метод;
- 3) смешанный метод;
- 4) метод основан на использовании функции желательности.

Дифференцированный метод основан на использовании единичных показателей конкурентоспособности. При этом строятся параметрические индексы по формулам (2) и (3).

$$q_i = \frac{P_i}{P_i^6}; i=1 \rightarrow n, \quad (2)$$

где

q_i – параметрический индекс;

P_i – значение i -го показателя;

P_i^6 – базовое значение i -го показателя;

n - количество показателей.

Недостатком указанного метода является то, что, как правило, по величинам единичных показателей конкурентоспособности достаточно сложно однозначно оценить уровень конкурентоспособности продукции. В этой связи дифференцированный метод дополняется комплексным или смешанным методами.

Комплексный метод базируется на применении групповых и интегральных показателей. Узловым моментом при оценке конкурентоспособности является расчет общего показателя для уровня конкурентоспособности (K_T). В основе его определения лежит соотношение интегральных показателей конкурентоспособности оцениваемого изделия и базового образца по формуле (4).

$$K_T = \frac{J_T}{J_T^6} = \frac{P \times C}{P^6 \times C^6}, \quad (4)$$

где

K_T – показатель уровня конкурентоспособности изделия;

J_T, J_T^6 – интегральный показатель качества, соответственно, оцениваемого и базового образца;

P, P^6 – суммарный полезный эффект от эксплуатации или потребления, соответственно, оцениваемого и базового образца за предполагаемый срок службы;

C, C^6 – полные затраты на приобретение и эксплуатацию или потребление, соответственно, оцениваемого и базового образца.

Смешанный метод основан на интегральном использовании единичных и комплексных показателей конкурентоспособности. При этом проводятся следующие способы оценки. Наиболее важные показатели используются как единичные, остальные единичные показатели объединяются в группы, для каждой из которых определяются групповые обобщающие показатели. На основе полученной совокупности групповых и единичных показателей выводятся общие показатели уровня

конкурентоспособности изделия. При анализе конкурентоспособности изделия, как правило, используют комплексный метод, так как считается наиболее приемлемым.

Условием эффективного функционирования субъекта хозяйствования в рыночной экономике является производство конкурентоспособной продукции и реализация конкурентоспособного товара. С конкурентоспособностью продукции, как было выяснено ранее, тесно связана конкурентоспособность субъектов хозяйствования. Основным субъектом хозяйствования в рыночной экономике является предприятие.

Под конкурентоспособностью следует понимать характеристику товара, которая отражает его отличие от товара-конкурента как по степени удовлетворения конкурентной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.

На любом этапе существования товара может быть применена следующая схема анализа конкурентности: [24]

а) после выбора изделия, по которому проводится анализ, на основе изучения рынка и требований покупателей определяется перечень нормативных, технических и экономических параметров, подлежащих исследованию.

б) по каждой из групп параметров проводится сравнение для определения, насколько эти параметры близки к соответствующему параметру потребности. Объектом сравнения является единичный показатель, представляющий собой отношение величины параметра рассматриваемого изделия к величине этого же параметра, необходимого потребителю.

в) производится подсчет группового показателя (на основе одиночных показателей), который в количественной форме выражает различие между анализируемым изделием и потребностью по данной группе параметров. Такой групповой показатель позволяет судить о степени удовлетворения потребности по конкретной группе параметров.

г) рассчитывается интегральный показатель, который используется для оценки уровня конкурентоспособности анализируемого товара по всем рассматриваемым группам параметров в целом:

$$I_{иа} = I_{нп} * I_{тп} / I_{эп} , \quad (5)$$

где

$I_{иа}$ – интегральный показатель конкурентоспособности товара А;

$I_{нп}$ – групповой показатель по нормативным параметрам;

$I_{тп}$ – групповой показатель по техническим параметрам;

$I_{эп}$ – групповой показатель по экономическим параметрам.

Определение группового показателя по нормативным параметрам имеет целью установить принципиальную возможность реализации товара на рассматриваемом рынке. Эта работа начинается с оценки патентной чистоты изделия, отражающей степень воплощения в нем технических решений, не подпадающих под действия патентов, выданных в стране, на рынке которой предполагается, сбыт товара.

Указанный параметр позволяет судить о наличии или отсутствии препятствий для реализации изделия и не определяет уровня его потребительских свойств с точки зрения покупателя. Если в нем имеются компоненты, не обладающие патентной чистотой, то дальнейший анализ целесообразно проводить только после выбора мероприятий, направленных на ее обеспечение.

Затем устанавливается соответствие параметров товара обязательным стандартам и нормам, регламентирующим уровень, а также обязательные границы этих параметров. В случае несоответствия им товар не может быть использован для удовлетворения существующей потребности и поэтому не обладает для покупателя потребительской стоимостью. Следовательно, если хотя бы один из нормативных параметров изделия не соответствует тому уровню, который предписан действующими нормами и стандартами, то дальнейшая оценка его конкурентоспособности нецелесообразна, независимо

от результатов сравнения по другим параметрам. Поэтому исследование соответствия товара стандартам и законодательству, действующим на рынке конкретной страны, должно проводиться в первую очередь, и только в случае выявления такого соответствия процесс оценки конкурентоспособности может быть продолжен. В то же время превышение норм, стандартов и законодательства не может рассматриваться как преимущество данного изделия по сравнению с другими, поскольку с точки зрения потребителя оно часто является бесполезным и потребительской стоимости не увеличивает.

Методически учет нормативных параметров при оценке конкурентоспособности может быть обеспечен путем введения специального показателя, который принимает лишь два значения –1 или 0. Если товар соответствует обязательным нормам и стандартам, то этот показатель равен 1; если нет, то 0.

Определение группового показателя по техническим параметрам имеет целью установить, насколько существующая у покупателя потребность удовлетворяется предлагаемым набором технических параметров и принесет ли этот набор необходимый полезный эффект. По величине технического параметра потребитель оценивает, насколько свойство изделия, представленное данным параметром, удовлетворяет соответствующий элемент его потребности. Это можно выразить в количественной форме как отношение величины указательного параметра к величине этого же параметра, при которой потребность удовлетворяется полностью. Полученный показатель называется единичным параметрическим показателем:

$$q_i = P / P^* , \quad (6)$$

где

q_i – единичный параметрический показатель по i -му параметру;

P – величина i -го параметра для анализируемого изделия;

P^* – величина i -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью.

Для получения на базе единичных показателей группового показателя, характеризующего соответствие изделия данной потребности, необходимо их объединить с учетом значимости (веса) каждого единичного показателя в общем наборе:

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i, \quad (7)$$

где

$I_{\text{гп}}$ – групповой показатель по техническим параметрам;

a_i – весомость i -го параметра в общем наборе параметров;

n – число параметров, действующих в оценке.

Если параметры предполагаемого изделия превышают требования потребителя, то появляется их избыточность по отношению к конкретной потребности. В подобном случае заинтересованность в товаре у покупателя не снижается, поскольку соответствующий элемент потребности удовлетворен, но и не возрастает, поскольку в избыточности параметра он не заинтересован и ее не учитывает. Следовательно, единичный показатель по данному параметру не может иметь значение больше 1 и при расчетах должна использоваться минимальная из двух величин – 1 или фактическое значение этого показателя.

Следует также иметь в виду, что в ряде случаев неполное соответствие изделия существующей потребности по какому-либо параметру может означать его полную непригодность для данного покупателя независимо от уровня этих показателей. В этих случаях подобные параметры могут быть отнесены к группе нормативных.

При оценке конкурентоспособности товара недостаточно сравнения товаров по степени их соответствия конкретной потребности, а необходимо учесть расходы потребителя, то есть провести сравнение конкурирующих товаров по уровню цены потребителя. Именно в этом и заключается задача сопоставления изделий по экономическим параметрам как одного из

основных этапов общей оценки конкурентоспособности. Для покупателя в качестве элементов цены потребления выступают расходы на приобретение товара и издержки, связанные с его эксплуатацией (потреблением). Полные затраты потребителя на приобретение и использование товара определяются для всего срока службы. Проблема заключается в том, чтобы установить разницу в ценах потребления анализируемого товара и образца, которая может быть определена в виде отношения параметров сопоставимых товаров. Поскольку в данном случае сравниваются цены потребления, полученный показатель примет следующий вид:

$$I_{\text{эп}} = C / C_0 , \quad (8)$$

где

$I_{\text{эп}}$ – групповой показатель по экономическим параметрам;

C – цена потребления анализируемого изделия;

C_0 – цена потребления товара-образца.

Цена потребления может быть представлена в виде суммы издержек по отдельным статьям:

$$C = \sum C_i , \quad (9)$$

В такой форме цена потребления представляется как для анализируемого изделия, так и для образца-аналога. Тогда показатель конкурентоспособности по экономическим параметрам будет равен:

$$I_{\text{эп}} = \frac{C}{C_0} = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum_{i=1}^n C_{i0}} , \quad (10)$$

где

C_i – затраты по отдельной статье издержек для анализируемого изделия;

C_{i0} – затраты по отдельной статье в цене потребления образца.

Коэффициент конкурентоспособности товара определяется путем сравнения интегральных показателей конкурентоспособности анализируемого изделия и товаров-конкурентов по формуле:

$$K_A = I_A / I_0 , \quad (11)$$

где

K_A – коэффициент конкурентоспособности товара А;

I_A – интегральный показатель анализируемого товара;

I_0 – интегральный показатель конкурентоспособности базисного товара.

Экономический смысл интегрального показателя конкурентоспособности заключается в том, что на единицу затрат потребитель получает K единиц полезного эффекта. Если K больше 1, то уровень качества (технического уровня или потребительских свойств) выше уровня затрат и товар является конкурентным, если K менее 1 – неконкурентным на данном рынке.

Метод основан на использовании функции желательности.[39]

Этот метод более трудоемок в математических расчетах. Суть его сводится к тому, что определяются параметры сравниваемых объектов в интервале (0-1). Затем для сравнения параметров различной размерности рассчитывают приведенные значения параметров аппроксимирующей функции. Далее рассчитывают значение функции желательности по всему изделию (по всем параметрам), используя геометрическую среднюю. Сравнивая значение функции желательности, полученное вышеуказанным способом определяют изделие, обладающее наилучшей совокупностью потребительских свойств.

Данный метод имеет следующие недостатки:

1) при расчете конкурентоспособности не учитывается различное влияние разных параметров на конкурентоспособность продукции,

2) для каждого из параметров предлагается определять только одну аппроксимирующую функцию. Это не всегда может обеспечить необходимую достоверность расчетов, особенно при использовании в качестве аппроксимирующей линейной функции.

3) дает несколько искаженный характер.

2.3 Факторы, влияющие на конкурентоспособность товара

Анализ конкурентных позиций товара на рынке предполагает выяснение факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к товару и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке. Сталкиваясь с международной и внутренней конкуренцией, по мнению французских экономистов А.Олливье, А.Дайана и Р.Урсе, оно должно обеспечить себе уровень конкурентоспособности по восьми факторам. Это [12]:

- концепция товара и услуги;
- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- цена товара с возможной наценкой;
- финансы - как собственные, так и заемные;
- торговля - с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее организации постоянную клиентуру;
- внешняя торговля организации, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и

убедить их в исключительных возможностях организации удовлетворить эти потребности.

В условиях развитой рыночной экономики одними из основных факторов определяющих конкурентоспособность товаров и услуг являются так называемые конкурирующие приоритеты. К числу основных конкурирующих приоритетов относятся своевременность поставки продукции, скорость выполнения заказа на продукцию, затраты связанные с ее изготовлением, качество товаров и услуг и гибкость. Первые два приоритета образуют группу приоритетов под общим названием время. Своевременность поставки продукции зависит в первую очередь от точности определения сроков изготовления изделий. Скорость выполнения отдельного заказа зависит от производственного цикла (периода) его изготовления, всех заказов образующих производственную программу от производственного цикла их изготовления.

К затратам связанных с изготовлением относят себестоимость продукции и средства потраченные на приобретение, хранение и т.д. необходимых материальных запасов (сырья, материалов, комплектующих и средства вложенные в незавершенное производство и т.д.).

Все перечисленные приоритеты взаимозависимы и взаимообусловлены. С одной стороны это определяется ограниченностью средств которые могут быть потрачены как на повышение общей конкурентоспособности, так и на улучшение отдельных конкурирующих приоритетов. С другой стороны, как общий уровень конкурентоспособности, так и конкретный конкурирующий приоритет в решающей мере зависит от производительности.

Фактор конкурентного преимущества – конкурентный компонент внешней или внутренней среды объекта (субъекта), по которому он превосходит конкурента. Факторы могут быть тактическими и стратегическими, техническими, экономическими, социальными, психологическими и др.

В литературе выделены следующие факторы, определяющие конкурентоспособность товаров и услуг:

1. Качество товаров и услуг;
2. Цена товаров и услуг;
3. Уровень квалификации персонала и менеджмента;
4. Технологический уровень производства;
5. Доступность источников финансирования.

Качество товаров и услуг. Товар может стать конкурентоспособным, т.е. занять достойное место в ряду аналогов и субститутов только в том случае, если он будет отвечать такому трудноуловимому и многозначительному понятию, как качество. Качество – главная характеристика товара. Это способность фирменного товара выполнять свои функции. В понятие качества входят долговечность, надежность, точность, простота эксплуатации, ремонт и прочие ценные свойства, отсутствие дефектов или брака. Более жесткое требование – соответствие стандартам. Однако и этого недостаточно. Товар должен удовлетворять потребности потребителей: физические технические, эксплуатационные, эстетические, по цене. А если он еще и сможет способствовать удовлетворению скрытых (подсознательных) потребностей – статусных, возрастных, психологических, духовных – успех ему на рынке обеспечен. Однако, с точки зрения маркетинга, качество следует определять в понятиях, соответствующих покупательским представлениям. Именно к качеству у потребителей повышенный интерес.

Различают качества товара:

- физические: технические параметры, вкус, вес, прочность, форма, цвет, запах; эстетические: стиль, класс, красота, изящество;
- символические: статус, престиж, класс; дополнительные: установка, наладка, возможность ремонта, право на обмен, ликвидность.

При разработке марочного товара производитель должен принять решение об уровне качества и прочих отличительных чертах, которые будут

обеспечивать поддержание позиции марки на целевом рынке. Одним из основных орудий позиционирования, которым располагает продавец, является качество его товара. Качество – это расчетная способность марочного товара выполнять свои функции. В понятие качества входят долговечность товара, его надежность, точность, простота эксплуатации, ремонта и прочие ценные свойства. Некоторые из этих характеристик поддаются объективному замеру.

Однако с точки зрения маркетинга качество следует измерять в понятиях, соответствующих покупательским представлениям.

Традиционно низкое качество российских товаров – это не следствие национальной неспособности россиян создавать и производить качественную продукцию. Нет никаких серьезных причин, чтобы не усовершенствовать или не создать принципиально новый продукт, отвечающий требованиям рынка. Если же уровень развития инженерно-конструкторской службы предприятия не позволяет создать конкурентоспособный продукт собственными силами, то ничто не мешает обратиться к другим, лидирующим на рынке, предприятиям с предложением о приобретении лицензии. Эта практика с успехом применялась предприятиями таких стран, как Китай, Южная Корея и многих других. Причем предприятия этих стран исторически значительно уступали российским в технологическом уровне и инженерно-конструкторских традициях. Одной из наиболее часто называемых причин неспособности российских предприятий производить качественную и конкурентоспособную продукцию является устаревшее технологическое оборудование.

Обеспечение контроля качества продукции на всех стадиях его производства также является не столько технической проблемой, сколько организационно-управленческой. На рынке России присутствуют консультационные компании, с успехом оказывающие услуги по подготовке предприятия и внедрению систем управления качеством.

В России существует огромный невостребованный инновационный потенциал, который может служить источником идей и новых продуктов для промышленности.

Следующим фактором, определяющим уровень конкурентоспособности товаров и услуг, является *цена*. Цена – денежное выражение стоимости товара, экономическая категория, служащая для косвенного изменения величины затраченного на производство товара общественно необходимого рабочего времени.

Факторы, влияющие на определение цены товара: -Совокупные издержки производства; -Затраты общественного труда; -Качество товара; -Функции и свойства товара; -Квалификация персонала; -Технологический уровень производства; -Налоговое законодательство страны; -Затраты, связанные с транспортировкой и хранением товара; -Затраты, связанные с арендой помещений для реализации товара; -Упаковка товара; -Известность фирмы; -Уровень сервисного и гарантийного обслуживания; -Маркетинговая деятельность фирмы; -Спрос и предложение на данную продукцию; -Торговая наценка фирмы.

Следующий фактор, оказывающий большое влияние на конкурентоспособность товаров и услуг – *это уровень квалификации персонала и менеджмента*.

Также на конкурентоспособность товара и услуг оказывает влияние – *доступность коммерческих источников финансирования*.

Фактор, оказывающий влияние на конкурентоспособность товара – насыщенность рынка, спрос и предложение.

Насыщенность рынка, спрос и предложение. Если в стране удовлетворен спрос только на хлеб, то это нижняя ступень насыщенности. Когда же полностью удовлетворены запросы основных групп потребителей на разнообразные виды хлебобулочных изделий, можно говорить о нормальной насыщенности рынка.

Контрольные вопросы:

- 1) Что представляет понятие конкурентоспособность товара?
- 2) Перечислите особенности подходов к определению понятия конкурентоспособность товара, предложенные разными авторами.
- 3) Перечислите факторы конкурентоспособности товара.
- 4) Выделите особенности подходов к оценке конкурентоспособности товаров.

Задание для самостоятельной работы

Используя методику А.И. Банникова, проведите оценку конкурентоспособности товаров (исходные данные представлены в таблице).

Таблица 4

Данные для расчета

Параметры	Значимость параметра	Экспертные значения параметров (по 10-ти балльной шкале, где 1 – наихудшее значение параметра, 10 – наилучшее значение параметра)	
		Товар 1	Товар 2
Нормативные	-	1	1
Технические:	-	-	-
Параметр 1	0,2	9	6
Параметр 2	0,3	10	7
Параметр 3	0,1	7	9
Параметр 4	0,1	8	10
Параметр 5	0,1	6	8
Параметр 6	0,1	5	8
Параметр 7	0,1	8	9
Экономические	-	8	9

1. Определите наиболее конкурентоспособный товар.
2. Какие параметры необходимо совершенствовать для наименее конкурентоспособного товара? Поясните ответ.
3. Опишите преимущества и недостатки методики оценки конкурентоспособности товара А.И. Банникова.

ТЕМА 3. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

Ряд авторов в своих работах предлагают объединить в одно понятие конкурентоспособности товара и конкурентоспособности организации. Это просматривается в работе Игольников Г.Н. и Патрушева Е.А.¹⁶. Данное утверждение будет не совсем верным, так как покупатель не всегда знает товар какого производителя он покупает, а даже если и знает название фирмы производителя, то это название не всегда о чем-то говорит. Здесь можно согласиться с авторами в том, что известность, товарный знак фирмы дают конкурентные преимущества фирме, но это не играют решающую роль. Тем не менее, понятия явно взаимосвязаны.

Наиболее часто встречающиеся определения термина конкурентоспособность организации приведена в таблице 5.

Таблица 5

Определения конкурентоспособности организации

Автор	Определение
1. Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршнева А.Г., Райзберг Б.А.	Это способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей.
2. Киперман Г.Я.	Способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
4. Фатхутдинов Р.А.	Способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.
5. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В.	Это способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.

¹⁶ Игольников Г.Н., Патрушев Е.А. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства // Российский экономический журнал. –2003. - № 11. – с. 108-111.

Определение конкурентоспособности организации данное Киперманом Г.Я. является неполным, так как не учитывает то, что организации конкурируют на конкретных рынках в определенный период времени. Достоинством данного определения, является то, что они подчеркивают эффективность хозяйственной деятельности как решающий элемент конкурентоспособности организации. Определение конкурентоспособности организации данное Фатхутдиновым Р.А. является неполным, так как сводит конкурентоспособность организации к выпуску конкурентоспособной продукции, фактически тем самым, приравнивая эти два понятия.

Те же недостатки имеет определение, данное Хруцким В.Е., Корнеевой И.В., но в отличие от определения Фатхутдинова Р.А. конкретизируют то, что конкурентоспособность достигается на конкретных рынках в данный период времени. Наиболее полным является определение, данное в словаре по маркетингу группой авторов Азоевым Г.Л., Завьяловым П.С., Лозовским Л.Ш., Поршневым А.Г., Райзберг Б.А.

Учитывая эти недостатки, предлагаем дать следующее определение конкурентоспособности организации: конкурентоспособность организации – это превосходство организации своими товарами и услугами аналогов в конкретных сегментах рынка в определенный период времени и по потенциалу разработать, производить и продавать конкурентоспособные товары (услуги) с условием эффективности хозяйственной деятельности.

Данное определение учитывает два ключевых положения конкурентоспособности организации, во-первых, товары, услуги организации должны быть конкурентоспособными, во-вторых, она должна превосходить конкурентов по потенциалу производить в будущем конкурентоспособные товары. Причем превосходство должно достигаться без ущерба финансовому состоянию предприятия.

Оценка конкурентоспособности организации может осуществляться только среди предприятий, относящихся к одной отрасли, либо производящих одинаковые товары или услуги. Конкурентоспособность

организации во многом зависит от того, насколько фирма может приспособиться к изменяющимся условиям конкуренции на рынке. В отличие от конкурентоспособности товара конкурентоспособность организации не может быть достигнута в короткий промежуток времени. Конкурентоспособность организации достигается при длительной и безупречной работе на рынке. Отсюда можно сделать вывод, что, фирма, работающая более длительный период времени на рынке имеет большие конкурентные преимущества перед фирмой только входящей на данный рынок или работающей короткий промежуток времени на нем. Другими словами конкурентоспособность организации определяют ее конкурентные преимущества. Конкурентные преимущества в свою очередь делятся на внешние и внутренние. Повлиять на внешние факторы организация не в состоянии, но внутренние факторы почти целиком являются контролируемыми руководством организации, а точнее сказать менеджмент организации имеет все необходимые условия для контроля этих факторов. Достижение внутренних конкурентных преимуществ организации осуществляется персоналом, при этом особая роль отводится руководителю.

3.2 Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия

Принципы оценки конкурентоспособности конкретных объектов формулируются в каждом конкретном случае, исходя из сложности, особенностей и важности объекта.

Оценка конкурентоспособности может быть количественной и качественной. Количественная оценка наиболее точно может охарактеризовать уровень конкурентоспособности. Качественная оценка предполагает некоторую степень обобщения количественных результатов путем разбиения их на интервалы.

Рассмотри методику, предложенную западными авторами Артуром А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стриклендом. [39]

Представление комплексного показателя КСП организации (K) суммой вида:

$$K = \sum_{i=1}^n K_i, \quad (12)$$

где

K_i - единичные показатели КСП организации общим числом n .

Авторы отмечают, для оценки КСП организации менеджеры составляют список ключевых факторов успеха данной отрасли и конкурентных преимуществ либо недостатков (6-10 показателей), и эти оценки суммируются для получения оценки комплексного показателя КСП организации.

В выражении (12) в качестве единичных показателей КСП организации могут выступать и относительные значения, полученные путем деления значений конкретных показателей для организации на максимальные значения или на соответствующие показатели для наиболее сильной организации-конкурента. В этом случае, рассчитанный по формуле (12) комплексный показатель будет отражать уровень конкурентоспособности организации по отношению к организации конкурента.

Данный метод отличается простотой, но может исказить общую оценку КСП организации, т.к. единичные показатели конкурентоспособности отдельных показателей не всегда будут одинаково важны для общей оценки.

2. Представление комплексного показателя КСП организации на основе использования среднего взвешенного арифметического показателя единичных показателей КСП:

$$K = \sum_{i=1}^n W_i * K_i, \quad (13)$$

где

K_i – единичные показатели КСП организации общим числом n ,

W_i – показатель значимости (веса) i -го единичного показателя КСП.

Чаще всего на практике используют нормированные значения значимостей (весов) единичных показателей КСП, т.е. их сумма должна быть равной единице. Тогда комплексный показатель КСП будет измеряться в той шкале измерения, что и единичные показатели КСП.

Этот подход к определению комплексного показателя КСП организации предлагают использовать Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд, Е.П.Голубков и ряд других авторов.

3. Определение комплексного показателя КСП организации через среднее арифметическое показателей КСП отдельных видов продукции:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}, \quad (14)$$

где

K_i - показатель конкурентоспособности i -й продукции организации;

n - общее число продукции, производимой организацией.

Подобные подходы используют В.Л. Белоусов и Н.Е. Свирейко.

Так, В.Л. Белоусов предлагает использовать выражение (14) для расчета конкурентоспособности маркетинговой деятельности организации на основе итоговых показателей КСП отдельных видов продукции (K_i), которые он называет «коэффициентами маркетингового тестирования конкурентоспособности». В свою очередь, каждый показатель конкурентоспособности отдельных видов продукции (K_i) он определяет как сумму коэффициентов рыночной доли, предпродажной подготовки, изменения объема продаж, уровня цен, доведения продукта до потребителя, рекламной деятельности, использования персональных продаж, использования связей с общественностью, деленную на общее число этих коэффициентов, т.е. на восемь.

В свою очередь, Свирейко Н.Е. предлагает использовать выражение (14) для определения конкурентоспособности организации, предварительно оценив КСП каждого i -го вида продукции, по формуле:

$$K_i = \frac{E}{P}, \quad (15)$$

где

E - полезный эффект от потребления продукции, определяемый отношением числа показателей, по которым продукция является наиболее привлекательной для потребителя, к общему числу оцениваемых показателей;

P - цена потребления продукции.

Подход, предложенный Н.Е. Свирейко для определения КСП продукции, отличается простотой и имеет следующие преимущества:

- определить количество показателей, по которым продукция является привлекательной, проще, чем оценивать каждый показатель и степень его значимости по определенной шкале;
- становится возможной оценка продукции как по количественным, так и по качественным показателям.

В целом же метод, основанный на использовании выражения (14) для определения комплексного показателя конкурентоспособности организации, мало чем отличается от рассмотренных выше.

4. Представление комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции на основе использования среднего взвешенного геометрического показателя единичных показателей КСП:

$$K = \prod_{i=1}^n K_i^{w_i}, \quad (16)$$

где

K_i - единичные показатели КСП организации общим числом n ;

W_i - весомость (значимость) единичных показателей КСП;

Π - произведение аргументов с номерами $i = 1, 2, 3, \dots, n$.

Выражение (16) путем логарифмирования преобразуется в линейную зависимость вида (13).

Данный подход к определению комплексного показателя конкурентоспособности организации используют И.У. Зулъкарнаев и Л.Р. Ильясова, которые предлагают показатель конкурентоспособности, учитывающий действия факторов внешней среды, назвать комплексным показателем внешней конкурентоспособности организации и представить в виде функции трех групп переменных:

$$K = K\{(K_{ri}, i = 1, \dots, n_r), (W_i, i = 1, \dots, n_r), (\Phi_i, i = 1, \dots, n_\phi)\}, \quad (17)$$

где

K - комплексный показатель внешней КСП организации;

K_{ri} – конкурентоспособность отдельных ресурсов организации общим числом n_r ;

W_i - весовые коэффициенты общим числом n_r ;

Φ_i - факторы внешней среды общим числом n_ϕ .

В свою очередь, если не учитывать условий внешней среды и учитывать только внутренние ресурсы организации, то комплексный показатель внутренней конкурентоспособности организации будет выражаться в виде:

$$K = K\{(K_{ri}, i = 1, \dots, n_r), (W_i, i = 1, \dots, n_r)\}, \quad (18)$$

И.У. Зулъкарнаев и Л.Р. Ильясова считают, что:

- в условиях действия на организацию одинаковых факторов внешней среды показатели их внешней и внутренней КСП будут равны между собой и определяться выражением (18);

- в выражении (18) коэффициенты весомости будут одинаковыми для одноотраслевых групп организации, действующих в условиях конкретного рынка и использующих одинаковые стратегии. Но это не решает задачи объективной оценки конкретных значений весовых коэффициентов;

- показатель доли рынка, занимаемой организацией в данный момент, как результат предыдущей конкурентной борьбы коррелирует с КСП организации, которую оно имело в предыдущий период;
- показателем результативности организации, отражающим ее сегодняшнюю конкурентоспособность, является также относительная динамика изменения его доли рынка. [15]

В результате комплексный показатель конкурентоспособности организации выражается двумя величинами - долей рынка (Д) и темпами ее изменения (Т), на которые влияют разные ресурсы с соответствующими весовыми коэффициентами (N^*_r). Поэтому выражение (18) распадается на два выражения:

$$Д = K_D\{(K_{ri}, i = 1, \dots, N^*_r), (W_i, i = 1, \dots, N^*_r)\}, \quad (19)$$

где

W_i - весовые коэффициенты, используемые для определения доли рынка (Д) общим числом N^*_r ;

K_{ri} - конкурентоспособность отдельных ресурсов, определяющих долю рынка (Д) общим числом N^*_r ;

$$Т = K_T\{(K_{ri}, i = N^*_r + 1, \dots, N^*_r), (W_i, i = N^*_r + 1, \dots, N^*_r)\}, \quad (20)$$

где в образовании Д и Т могут участвовать разные ресурсы с соответствующими весовыми коэффициентами.

Если организация уже присутствует на данном рынке, то для нее известны показатели ее конкурентоспособности: Д, Т. По известной информации о внутренних ресурсах организации можно оценить ее конкурентоспособности. Здесь неизвестными являются только весовые коэффициенты W_i . Авторы эту задачу решают на примере группы однородных организаций и находят следующее выражение для комплексного показателя КСП (доли рынка):

$$Д = C^{0.803} \times P^{0.583} \times L^{1.048}, \quad (21)$$

где

C - показатель конкурентоспособности организации по ее основным средствам;

P - показатель конкурентоспособности организации по уровню финансового менеджмента;

L - показатель конкурентоспособности организации по уровню кадрового и производственного менеджмента.

Характеризуя в целом рассматриваемый метод, основанный на использовании выражения (15) для определения комплексного показателя конкурентоспособности организации, можно констатировать, что он обеспечивает более точные оценки для комплексного показателя, чем метод, основанный на определении среднего взвешенного арифметического показателя.

5. Определение комплексного показателя конкурентоспособности продукции на основе полезного эффекта от ее потребления (E) и цены потребления (P).

Необходимо отметить, что в данном случае полезный эффект характеризует способность продукции удовлетворять конкретную потребность пользователя и определяется набором показателей качества и рыночной привлекательности продукции, включая уровень качества и его стабильность, уровень новизны, имидж, информативность, цену потребления.

На основе известных значений относительных показателей качества продукции и относительной цены потребления этой продукции предлагается использовать для определения комплексного показателя конкурентоспособности продукции выражение:

$$K_{H(K)} = \left(\sum_{i=1}^n \frac{X_i}{ЦП_i} \right)_{H(K)}, \quad (22)$$

где

K_H , K_K - соответственно КСП оцениваемой продукции (K_H) и ее конкурента (K_K);

X_i - относительное значение i -го показателя качества;

$ЦП_i$ - относительная цена потребления;

n - количество учитываемых показателей качества.

Относительные значения показателей качества и цены потребления получаются из сравнения показателей качества и цены потребления оцениваемой продукции с аналогичными показателями и ценой потребления базовой продукции. За базовую продукцию принимают идеальную потребительскую модель (ИПМ) продукции, т.е. ту продукцию, которую желают приобрести потребители. Часто исследователи учитывают значимость (вес) показателей качества и цены потребления.

Данный подход в большей степени, чем другие подходы, ориентирован на потребителей продукции и учитывает их потребности.

6. Использование доли рынка и ее изменений (абсолютных и относительных) для организации и продукции в качестве итоговых показателей КСП.

Рассматривая отдельные организации, отвечающие за конкретные виды хозяйственной деятельности и входящие в крупную диверсифицированную организацию, Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд предлагают использовать для оценки их конкурентоспособности ряд критериев, включая относительную долю рынка, относительные издержки производства, конкурентоспособности по свойствам продукции, возможности оказывать давление на ключевых поставщиков и потребителей и др. Однако, останавливаясь на критерии, характеризующем относительную долю рынка,

они утверждают, что чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность.

Аналогичного мнения придерживается и Дэвид Кревенс, который утверждает, что доля рынка может использоваться для определения рыночной позиции организации, для прогноза ее объема продаж.

7. Оценка конкурентоспособности организаций на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка.

Дурович А.П. в своей работе предлагает оценивать конкурентоспособность организаций с использованием конкурентной карты рынка. Конкурентная карта рынка строится с использованием двух показателей:

- занимаемой рыночной доли;
- динамики рыночной доли.

Распределение рыночной доли позволяет выделить четыре стандартных положения организаций на рынке:

- лидеры рынка (1);
- организации с сильной конкурентной позицией (2);
- организации со слабой конкурентной позицией (3);
- аутсайдеры рынка (4).

Для определения степени изменения конкурентной позиции организаций целесообразно выделить также типичные состояния организаций по динамике их рыночной доли:

- организации с быстро улучшающейся конкурентной позицией (1);
- организации с улучшающейся конкурентной позицией (2);
- организации с ухудшающейся конкурентной позицией (3);
- организации с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (4).

Конкурентная карта рынка строится исходя из перекрестной классификации размера и динамики рыночной доли. Это позволяет выделить 16 типовых положений организаций, характеризующих их статус и

отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. При классификации организаций предпочтение отдается показателю динамики рыночной доли.[13]

Наиболее значимым статусом обладают организации 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым - аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (16-я группа).

Данный метод позволяет оценивать конкурентоспособность организации одновременно на основе двух наиболее важных показателей, определяющих положение организаций на рынке.

В качестве одного из вариантов оценки конкурентоспособности промышленного предприятия на базе теории эффективной конкуренции рассмотрим российский метод, предложенный Максимовой И.В. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности:

- показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом (экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве);

- показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами (независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем);

- показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования;

- показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

В общем виде алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности промышленного предприятия предусматривает три последовательных этапа. Расчет единичных показателей конкурентоспособности и перевод этих показателей в относительные величины (баллы) в сравнении с базовыми показателями (среднеотраслевые показатели, показатели любого конкурирующего предприятия или предприятия - лидера на рынке, показатели оцениваемого предприятием за прошлые отрезки времени). Используется 15-ти балловая шкала. На основе полученных величин производят расчет критериев конкурентоспособности предприятия по формулам, на основе которых рассчитывают коэффициент конкурентоспособности предприятия.

Метод оценки конкурентоспособности предприятия, основанный на комплексе маркетинга. При оценке данного метода используются количественные показатели, характеризующие финансовую и маркетинговую деятельность предприятия.

1) Конкурентоспособность по продукту: коэффициент рыночной доли:

$$\text{КРД} = \text{ОП} / \text{ООПР}, \quad (26)$$

где

ОП – объем продаж продукта фирмой;

ООПР – общий объем продаж продукта на рынке.

Коэффициент показывает долю, занимаемую предприятием на рынке.

б) Коэффициент предпродажной подготовки:

$$\text{КПП} = \text{ЗПП} / \text{ЗПОП}, \quad (27)$$

где

ЗПП – сумма затрат на предпродажную подготовку;

ЗПОП – сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.

Данный показатель характеризует усилие фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. В

случае, если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то принимается, что $K_{ПП} = 1$.

в) Коэффициент изменения объема продаж:

$$КИОП = ОПКОП / ОПНОП, \quad (28)$$

где

ОПКОП – объем продаж на конец отчетного периода;

ОПНОП – объем продаж на начало отчетного периода.

Этот коэффициент показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет роста объема продаж.

2) Конкурентоспособность по цене:

а) Коэффициент уровня цен:

$$КУЦ = (C_{\max} + C_{\min}) / 2C_{yf}, \quad (29)$$

где

C_{\max} – максимальная цена товара на рынке;

C_{\min} – минимальная цена товара на рынке;

C_{yf} – цена товара, установленная фирмой.

Показатель характеризует рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет динамики цен на продукт.

3) Конкурентоспособность по критерию доведения продукта до потребителя

а) коэффициент доведения продукта до потребителя:

$$K_{сб} = КИОП * ЗСБ_{\text{коп}} / ЗСП_{\text{ноп}}, \quad (30)$$

где

$ЗСБ_{\text{коп}}$ – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;

$ЗСП_{\text{ноп}}$ – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

Показатель показывает стремление фирмы к повышению конкурентоспособности за счет улучшения сбытовой деятельности.

4) Конкурентоспособность по критерию продвижения продукта:

а) коэффициент рекламной деятельности:

$$K_{\text{рекД}} = \text{КИОП} * \text{ЗРД}_{\text{коп}} / \text{ЗРД}_{\text{ноп}}, \quad (31)$$

где

$\text{ЗРД}_{\text{коп}}$ – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

$\text{ЗРД}_{\text{ноп}}$ – затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода.

Характеризует стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности.

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта.

Коэффициент маркетингового тестирования конкурентоспособности (КМТК).

$$\text{КМТК} = (\text{КРД} + \text{КПП} + \text{КИОП} + \text{КУЦ} + \text{К}_{\text{Сб}} + \text{К}_{\text{рекД}}) / L, \quad (32)$$

где

L- общее число показателей в числителе.

Полная формула расчета конкурентоспособности предприятия (КП) будет следующей:

$$\text{КП} = \text{КМТК} * \text{ТЛ} * \text{КОСС}, \quad (33)$$

где

КП – конкурентоспособность предприятия;

КМТК – коэффициент маркетингового тестирования конкурентоспособности;

ТЛ – коэффициент текущей ликвидности;

КОСС – коэффициент обеспеченности собственными средствами.

На основе полученных результатов строится матрица групп предприятий, конкурирующих на рынке.

+3,1—+7	Претенденты +7,1—+9	Лидеры +9,1—+10
Занявшие рыночную нишу -2,9—(-0,99)	1	Последователи +1,1—+3
-10—(-9,1)	Банкроты -9—(-7)	Занявшие рыночную нишу -6,9—(-3)

Рис. 2. Матрица групп фирм, конкурирующих на рынке

Матрица представляет собой прямоугольник, разбитый на девять квадрантов (секторов), каждый из которых соответствует определенному коэффициенту от -10 до 10 . Сам прямоугольник делится на пять уровней, каждый из которых соответствует определенной группе фирм, различающихся между собой уровнем конкурентоспособности и относящихся к следующим группам участников рынка:

Лидеры — $0,1—10$;

Претенденты на роль лидера — $7,1—9$; $3,1—7$;

Последователи — $1,1—3$; 1 ;

Занявшие рыночную нишу — $-0,99—(-2,9)$; $-3—(-6,9)$;

Банкроты — $-7—(-9)$; $-9,1—(-10)$.

Рыночные лидеры – фирмы, имеющие максимальный коэффициент конкурентоспособности ($K\Phi$). Как правило, эти фирмы имеют максимальную рыночную долю при продажах, являются лидерами в ценовой политике,

оптимизации затрат, использовании разнообразных распределительных систем и т.д. Для фирм-лидеров характерным поведением является оборона.

Рыночные претенденты – фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 3,1 до 9. Эти фирмы, как правило, борются за увеличение рыночной доли продаж, проводят ценовой демпинг. Для них характерна стратегия атаки на всех направлениях деятельности.

Рыночные последователи – фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от 1 до 3. Эта группа фирм проводит политику следования за отраслевым лидером, не рискует, но и не проявляет пассивности. Фирмы этой группы особенно осторожно и взвешенно принимают решения, касающиеся их деятельности на рынке. Они копируют деятельность лидера, но действуют более осмотрительно и рассчитывают на меньшие ресурсы. Они, как правило, подвержены атакам со стороны рыночных претендентов.

Фирмы, действующие в рыночной нише. Расчетный коэффициент конкурентоспособности этой группы лежит в диапазоне от $-0,99$ до $-6,9$. Фирмы этой группы обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие участники конкуренции не видят или не принимают в расчет. Для них характерен высокий уровень специализации. Круг клиентов ограничен, но характерен высокий уровень цен. В своей деятельности фирмы максимально зависят от клиентов и опираются на них.

Банкроты – фирмы с коэффициентом конкурентоспособности от -7 до -10 . Эти фирмы принимают режим внешнего управления и проводят мероприятия по выходу из банкротства или проводят расчеты с кредиторами и ликвидируются.

3.3 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации

Конкурентоспособность (или конкурентное преимущество) фирмы не является ее имманентным качеством, поскольку фирма функционирует в системе макро- и микросреды, сформировавшейся в рамках той или иной национальной экономики.

Таким образом, конкурентоспособность отдельной фирмы, с одной стороны, зависит от конкурентоспособности национальной экономики в целом, а с другой стороны определяет ее конкурентоспособность.

Конкурентоспособность организации зависит от ряда таких факторов, как:

- конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид производимого товара;
- ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);
- лёгкость доступа на рынок;
- однородность рынка;
- конкурентные позиции предприятий, уже работающих на данном рынке;
- конкурентоспособность отрасли;
- возможность технических новшеств в отрасли;
- конкурентоспособность региона и страны.

Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

Перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации

Внешние факторы конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества в условиях России
<p>1. Уровень КСП страны</p> <p>2. Уровень КСП отрасли</p> <p>3. Уровень КСП региона</p> <p>4. Правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов</p> <p>5. Открытость общества и рынков</p> <p>6. Научный уровень управления экономикой страны, отрасли, региона и т.д.</p> <p>7. Национальная система стандартизации и сертификации</p> <p>8. Государственная поддержка развития человека</p> <p>9. Государственная поддержка науки и инновационной деятельности</p> <p>10. Качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии</p> <p>11. Уровень интеграции внутри страны и в</p>	<p>Открыть организацию в стране с высоким уровнем КСП либо повышать КСП своей страны;</p> <p>Принять меры по повышению КСП отрасли либо уйти из нее в другую, более конкурентоспособную отрасль;</p> <p>Принять меры по повышению КСП региона либо уйти из него в другой, более конкурентоспособный регион;</p> <p>Переработать законодательную базу функционирования экономики как систему кодексов и прав (конкурентное, антимонопольное, административное, трудовое и др.)</p> <p>Развитие международного сотрудничества и интеграции, международной свободной конкуренции</p> <p>Применение экономических законов функционирования рыночных отношений, научных подходов к управлению и специфических принципов управления различными объектами, методов управления на всех уровнях иерархии. Если руководитель не владеет научными методами, едва ли ими будет владеть исполнитель.</p> <p>Активизация работ в этой области, усиление контроля соблюдения международных стандартов и соглашений, правовое обеспечение гармонизации с международной системой</p> <p>Увеличить в десятки раз в российском бюджете расходы на образование, здравоохранение и социальную сферу</p> <p>Совершенствовать систему трансферта (разработка новшеств, их инновация и диффузия), увеличить в десятки раз расходы из бюджета на науку</p> <p>Создание единых национальных информационных центров по сферам или отраслям народного хозяйства, отвечающих последнему слову науки и техники</p> <p>Вступление России в международные</p>

рамках мирового сообщества	организации и развитие по международным законам
12. Налоговые ставки в стране и регионах	Пересмотреть налоговую систему, по возможности состыковать и унифицировать ставки
13. Процентные ставки в стране и регионах	Пересмотреть систему процентных ставок на всех уровнях управления и направлениях инвестирования;
14. Наличие доступных и дешевых природных ресурсов	Увеличить удельный вес добываемых из недр Земли ресурсов, находящихся в государственной собственности, не менее чем до 50 %. Отладить государственный контроль за расходом ресурсов.
15. Система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране	Поступление международных, государственных и спонсорских инвестиций в данную сферу и их расходование должны находиться под государственным контролем и давать конкретный результат.
16. Климатические условия и географические положение страны или региона	Охранять окружающую природную среду, повышать качество среды обитания и развивать конкурентные преимущества в этой сфере
17. Уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране	Комплексно формировать и реализовывать рыночные отношения

Внутренние конкурентные преимущества организации достигаются и реализуются персоналом, среди которого особую роль играют руководители.

Внутренние конкурентные преимущества предлагается разделить на шесть групп:

- 1) структурные, образуемые при проектировании организации;
- 2) ресурсные, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации;
- 3) технические, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации;
- 4) управленческие;
- 5) рыночные;
- 6) эффективности.

Перечень внутренних факторов конкурентного преимущества
организации

Внутренние факторы конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
<p>1. <i>Структурные</i></p> <p>Производственная структура организации</p> <p>Миссия организации</p> <p>Организационная структура организации</p> <p>Специализация и концентрация производства</p> <p>Уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства</p> <p>Учет и регулирование производственных процессов</p> <p>Персонал</p> <p>Информационная и нормативно-методическая база управления</p> <p>Сила конкуренции на выходе и входе системы</p>	<p>Проектировать организации на основе гибких производственных систем, из автоматизированных модулей и систем</p> <p>Миссия должна содержать оригинальную идею, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт, популярную торговую марку и т.д.</p> <p>Организационная структура должна строиться на основе дерева целей организации с горизонтальной координацией всех работ менеджером по конкретному товару (проблемно-целевая организационная структура)</p> <p>Осуществлять проектирование организации на основе анализа принципов рационализации структур и процессов, применяя методы моделирования</p> <p>Выполнять весь комплекс работ по унификации и стандартизации различных объектов с целью их упорядочения по типоразмерам, видам, методам и т.д.</p> <p>Включить в структуру организации средства автоматизации учета соблюдения принципов пропорциональности, непрерывности, прямоточности, параллельности, ритмичности протекания отдельных процессов</p> <p>Постоянно осуществлять отбор персонала, повышать его квалификацию и создавать условия для продвижения, мотивировать качественный и эффективный труд с целью обеспечения конкурентоспособности персонала</p> <p>При проектировании и развитии структур в информационные системы следует закладывать качественную информацию и нормативно-методические документы</p> <p>При выборе сферы деятельности и поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, кадров и т.д., анализировать силу конкуренции и выбирать</p>

<p>2. <i>Ресурсные</i> Поставщики</p> <p>Доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам</p> <p>Учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации</p> <p>Функционально-стоимостной анализ выпускаемой продукции Оптимизация эффективности использования ресурсов</p>	<p>конкурентоспособных поставщиков</p> <p>Постоянно анализировать конкурентную среду, количество поставщиков, силу конкуренции между ними, их КСП для выбора наилучших</p> <p>Следить за параметрами рынка, чтобы не упустить возможный доступ к качественному и дешевому сырью</p> <p>Стимулировать проведение подобного анализа, т.к. в будущем экономия ресурсов у потребителей своих товаров будет приоритетным направлением деятельности организации, фактором конкурентного преимущества</p> <p>Стимулировать проведение подобного сложного, но эффективного анализа</p> <p>Поддерживать работу по оптимизации ресурсов, т.к. глобальная цель конкуренции – экономия ресурсов и повышение качества жизни</p>
<p>3. <i>Технические</i> Патентованный товар</p> <p>Патентованная технология Оборудование</p> <p>Качество изготовления товаров</p>	<p>Продолжать работу по увеличению количества изобретений и патентов</p> <p>То же</p> <p>Увеличивать удельный вес прогрессивного технологического оборудования, снижать его средний возраст</p> <p>Применять современные методы контроля и стимулирования качества для удержания конкурентного преимущества</p>
<p>4. <i>Управленческие</i> Менеджеры</p> <p>Анализ выполнения законов организации</p> <p>Организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок»</p> <p>Функционирование системы менеджмента (КСП) организации</p> <p>Функционирование системы</p>	<p>Увеличивать удельный вес конкурентоспособных менеджеров</p> <p>По результатам анализа законов организации должны разрабатываться и реализовываться мероприятия по совершенствованию процессов</p> <p>Удержание этого конкурентного преимущества требует высокой дисциплины по всему циклу движения материалов. В условиях удорожания производственных площадей укрепление дисциплины поставок становится эффективным направлением конкурентной борьбы</p> <p>Дальнейшее удержание этого конкурентного преимущества требует высокой квалификации персонала, применения научных методов управления</p> <p>Система управления качеством должна</p>

<p>управления качеством в организации</p> <p>Проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем</p>	<p>соответствовать международным стандартам ИСО серии 9000 (версии 2000), научным подходам и принципам управления качеством</p> <p>Удержание этого преимущества возможно при достижении высокой КСП выпускаемой продукции</p>
<p>5. <i>Рыночные</i></p> <p>Доступ к рынку ресурсов, необходимых организации</p> <p>Доступ к рынку новых технологий</p> <p>Лидирующее положение на рынке товаров</p> <p>Эксклюзивность товара организации</p> <p>Эксклюзивность каналов распределения</p> <p>Эксклюзивность рекламы товаров организации</p> <p>Эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания</p> <p>Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры</p>	<p>Для получения этого преимущества необходимо изучить параметры рынков на входе системы (организации), а для его сохранения – проводить мониторинг рыночной инфраструктуры</p> <p>То же</p> <p>Для удержания этого главного преимущества необходимо постоянно принимать меры по удержанию всех конкурентных преимуществ организации</p> <p>Это преимущество достигается высокой патентоспособностью товаров, что, в свою очередь, обеспечивает их КСП по сравнению с товарами-заменителями</p> <p>Это преимущество достигается высоким уровнем логистики, сохраняется конкурентоспособными маркетологами и работниками сбыта</p> <p>Для сохранения преимущества необходимы высокая квалификация работников рекламы и достаточные средства для нее</p> <p>Преимущество достигается высокой квалификацией экономистов, психологов и менеджеров организации, и, конечно, необходимыми средствами</p> <p>Для сохранения этого конкурентного преимущества необходимо по своим товарам анализировать действие законов спроса, предложения, конкуренции и др., иметь качественную информацию базу и квалификационных специалистов</p>
<p>6. <i>Эффективность функционирования организации</i></p> <p>Показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж)</p> <p>Интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости ресурсов или капитала)</p> <p>Финансовая устойчивость функционирования организации</p> <p>Доля экспорта наукоемких товаров</p>	<p>Экономические показатели определяют качество функционирования организации по все аспектам и направлениям. Поэтому для удержания своих конкурентных преимуществ организация должна повышать научный уровень управления.</p> <p>Уровни доходности, интенсивности использования капитала и финансовой устойчивости функционирования организации определяются индивидуально.</p> <p>Чем выше сила конкуренции в отрасли, тем меньше будет доходность и себестоимость товаров, но выше интенсивность и качество</p>

	товаров. Конкуренция является также фактором повышения эффективности использования всех ресурсов
--	--

Перечисленные в таблицах внешние и внутренние факторы конкретного преимущества являются максимально возможными для абстрактной организации. Для конкретной организации количество конкурентных преимуществ может быть любым.

Значение каждого преимущества можно рассчитать количественно и проанализировать в динамике. Однако интегрировать все преимущества в единый показатель вряд ли возможно. В принципе, чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Для этого необходимо повышать научный уровень управления, завоевывать новые конкурентные преимущества и смелее смотреть в будущее.

Контрольные вопросы:

- 1) Изучите определения категории конкурентоспособность предприятия, предложенные разными авторами. В чем сходства и различия?
- 2) Рассмотрите факторы конкурентоспособности предприятия на конкретном примере.
- 3) Выделите особенности подходов к оценке конкурентоспособности предприятия.

Задание для самостоятельной работы

На рынке имеется несколько предприятий, выпускающие вентиляторы. В таблице 8 представлены данные исходных показателей по 4 предприятиям. Необходимо дать рейтинговую оценку конкурентоспособности предприятий.

Данные для расчета

Показатели	1	2	3	4
№1	4	4	4	5
№2	4	3	6	4
№3	6	5	4	3
№4	5	5	5	6
Вес показателя	0,2	0,2	0,3	0,3

ТЕМА 4. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1 Понятие и сущность механизма управления конкурентоспособностью организации

В научных исследованиях, посвященных проблемам совершенствования управления предприятием, преобладают две точки зрения на определение направлений его развития: индустриально-экономическая и ресурсная.

В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степени привлекательности выбираемой сферы деятельности, отрасли народного хозяйства. Подобная точка зрения доминировала в 70-80 гг. XX века, в частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на наиболее выгодные рынки. Однако неудачи многих проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли, причем различия в уровне прибыльности между предприятиями одной и той же отрасли были в несколько раз больше, чем между предприятиями разных отраслей.

Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали, что специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий, чем отраслевые характеристики. Поэтому на первый план выходит вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятия - ресурсная точка зрения.

Эти подходы необходимо рассматривать как взаимодополняющие, так как долгосрочная конкурентоспособность предприятия зависит от его умения своевременно распознавать релевантные изменения в конкурентной среде и развивать свои ресурсы и возможности так, чтобы адекватно отвечать

на эти перемены. В этом аспекте особое значение приобретает управление потенциалом конкурентоспособности предприятия.

Использование потенциала конкурентоспособности предприятием складывается как итог реализации решений, принятых во всех звеньях управления.

Потенциал конкурентоспособности предприятия должен обладать следующими свойствами:

- 1) способностью приспосабливаться к внешним условиям;
- 2) достаточностью для обеспечения стратегического развития;
- 3) стабильностью и саморегулированием в соответствии с динамичностью среды.

Разработке комплекса вопросов, связанных с теорией механизма управления, уделяли внимание такие ученые как: Воробьева В.А., Кравченко Р.Г., Круглова Н. Ю., Круглов М.И., Цыганов В.В. и другие.

Необходимо заметить, что в настоящее время промышленное предприятие обладает множеством возможностей повышения эффективности своей деятельности. Но в большинстве случаев эти возможности не только не используются, но даже и не изучаются.

Для поддержания и развития конкурентных преимуществ управление конкурентоспособностью предприятия должно строиться на принципах целевой совместимости, непрерывности и надежности, планомерности, пропорциональности и динамизма, научности и обоснованности принимаемых решений, совместимости интересов в управлении, непрерывного стратегического управления и максимального отражения специфических условий хозяйствования предприятия в стратегии управления потенциалом конкурентоспособности.

Под *механизмом управления потенциалом конкурентоспособности* предприятия понимаем комплекс мероприятий (изучение внешней среды, целеполагание, изучение внутренних конкурентных преимуществ и других факторов), призванных решать вопросы обеспечения и развития потенциала

конкурентоспособности предприятия и его эффективного использования, характеризующихся набором специфических связей и взаимодействий.

Успех в конкурентной борьбе становится функцией не столько производства, сколько управления и зависит от качества эффективности управления и организации производства, то есть предприятие должно с одной стороны создавать своего потребителя, а с другой стороны – производить изделия по стоимости ниже рыночной для получения прибыли. [30]

Основной целью предприятия является обеспечение максимального уровня потенциала конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде. Качественной особенностью данного подхода является постоянство перемен. Причиной постоянной перестройки предприятия является, по терминологии М.Мескона, подвижность внешней среды. Речь идет о свойстве внешнего окружения предприятия в развитых рыночных отношениях, его постоянном изменении.

Разработкой и внедрением механизма управления потенциалом конкурентоспособности должны заниматься созданные бизнес-группы.

Под бизнес-группой понимаем создание рабочих групп, курирующих основные направления деятельности предприятия. Бизнес-группа будет формироваться из числа сотрудников основных отделов предприятия, которые заняты в данном направлении. Так, на промышленном предприятии бизнес-группа будет сформирована из следующих представителей отделов: специалист службы маркетинга, начальник цеха, в котором производится данный вид продукции, специалист отдела снабжения, внешнеэкономического отдела и т.д. Скоординированная деятельность позволит более эффективно организовать процесс производства и доведения продукции до конечного потребителя.

При разработке механизма управления потенциалом конкурентоспособности предприятия необходимо принимать во внимание и учитывать влияние тенденций:

- изменение социальных, политических, демографических, экологических и других условий;
- возможные меры правительственного регулирования экономики;
- тенденции развития отрасли и характер возможных структурных сдвигов.

Целесообразно в рамках проводимого анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия осуществить изучение и получить объективную оценку использования трудовых, производственных, материальных и финансовых возможностей; имеющихся производственных мощностей; реализации выпускаемой продукции на возможных перспективных рынках сбыта.

Достижение определенного уровня потенциала конкурентоспособности предприятия возможно при решении задачи, которая формируется тремя целевыми величинами: развитие, рост, прибыль. Таким образом, управление потенциалом конкурентоспособности предполагает:

1) Стратегическое видение руководством предприятия перспектив, средств и методов их достижения, необходимых для этого ресурсов – кадровых, финансовых, материальных;

2) Выбор целевых рынков и их сегментов. Особое внимание следует уделить учету требований потенциальных клиентов на целевых рынках, выявлению зарождающихся и неудовлетворенных потребностей изменению структуры и емкости рынка;

3) Оценка конкурентов и уровня их потенциала предприятия. Предприятие может располагать всеми предпосылками для успеха на рынке, но, тем не менее, не добиться его из-за противодействия более сильных конкурентов;

4) Оценка предприятием своих возможностей, собственного потенциала предприятия.

На основе анализа проведенного исследования и результатов оценок разрабатывается комплекс мероприятий по обеспечению потенциала

конкурентоспособности, которые можно дифференцировать: по направлениям деятельности предприятия; по показателям, обеспечивающим потенциал конкурентоспособности предприятия; по объему необходимых ресурсов для выполнения намеченных мероприятий; по временному эффекту мероприятий.

Таким образом, механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия охватывает все основные направления деятельности предприятия: планирование и прогнозирование деятельности; производство; организационно-техническое обеспечение; маркетинг; внешнеэкономическую деятельность; материально-техническое обеспечение; кадры; обеспечение качества продукции; условия и охрану труда; бухгалтерский учет; юридическое обеспечение; социальные вопросы.

4.2 Этапы управления конкурентоспособностью организации

Рассмотрим механизм управления потенциалом конкурентоспособности, который состоит из следующих этапов (рис. 3).

В соответствии с указанной схемой механизма управления потенциалом конкурентоспособности можно выделить следующие этапы:

1. анализ продукции предприятия
2. анализ внешнего окружения
3. анализ внутренних возможностей предприятия
4. разработка управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия



Рис. 3. Механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия

В качестве первого этапа определен анализ продукции: чем выше уровень конкурентоспособности продукции и более востребована на

внутреннем и внешнем рынках, тем выше потенциал конкурентоспособности предприятия.

На следующем этапе проводят диагностику внешней среды, в том числе применение SWOT-анализа позволяет более подробно рассмотреть основные конкурентные преимущества предприятия по сравнению с имеющимися преимуществами конкурентов, выявить угрозы и возможности предприятия, проанализировать основные проблемы на рынке поставщиков и потребителей. Данный анализ позволит в дальнейшем провести оценку деятельности с учетом влияния воздействия внешних факторов. Кроме того, анализ внешней среды позволит разработать экономически обоснованные и более объективные мероприятия по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия.

Анализ внутренних возможностей проводится с учетом анализа факторов, влияющих на потенциал конкурентоспособности предприятия, в том числе внутренних и внешних факторов.

Проанализировав все элементы потенциала конкурентоспособности предприятия, в том числе маркетинговые, производственно-финансовые, трудовые и инновационные, выделив слабые и сильные места по каждой возможности, разрабатывают управленческие решения с учетом, например, реинжинирингового подхода, который позволит рассмотреть все бизнес-процессы и выбрать стратегию предприятия.[18]

Следующим этапом является детальное определение и описание каждого мероприятия, назначаются исполнители и сроки проведения конкретного управленческого решения.

Рассмотрим более подробно указанные выше моменты.

1. Анализ продукции. Цель анализа продукции, которую производит предприятие – определить направления выхода на рынок, стратегию продвижения видов продукции, оценить объемы покупательного спроса и количество валовой продукции, производимое предприятием в момент анализа.

При анализе продукции оценивается ее качество и ассортимент. Работа по анализу продукции производится в комплексе: оцениваются как сама продукция, так и спрос на нее. Делаются выводы о целесообразности производства того или иного вида коммерческой продукции.

Процесс анализа продукции представляет собой систему мероприятий и проводится по схеме с обратной связью (рис. 4). Суть оценки коммерческой продукции заключается в следующем. Оценивается объем платежеспособного спроса на продукцию, если производство эффективно, руководство принимает решение о продолжении производства.

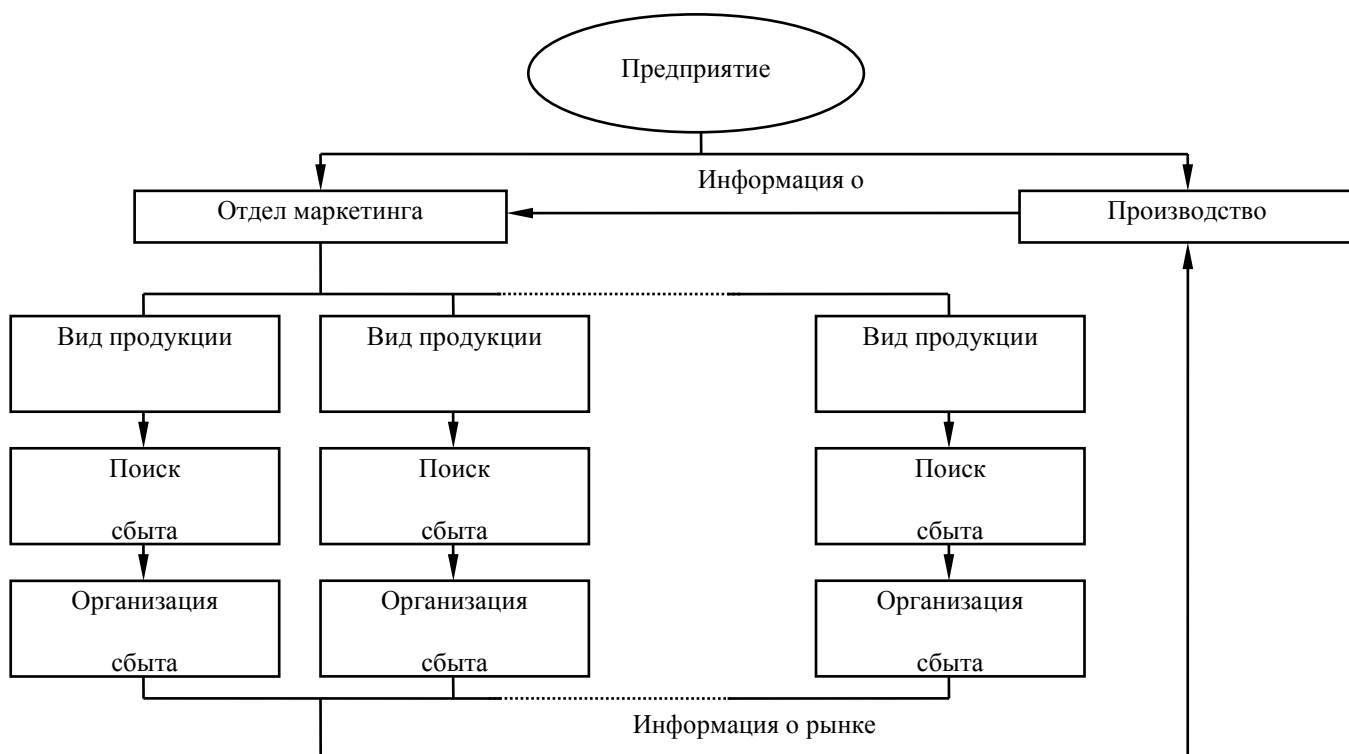


Рис. 4. Схема изучения продукции предприятия

Если производство продукции не эффективно, то исследуется структура спроса на виды продукции, производство которых можно наладить на имеющемся оборудовании без принципиального изменения технологии, анализируется эффективность производства такой продукции. Также изучается структура спроса на продукцию смежных отраслей. Основной

критерий отбора вида продукции и организации его производства – это повышение потенциала конкурентоспособности предприятия за счет повышения доли собственных источников финансирования производства, снижения доли дорогостоящих кредитов в кредитном портфеле предприятия.

2. Анализ внутренней структуры.

Анализ внутренней структуры предприятия проводится для выявления тех внутренних резервов, которые оно может использовать с целью повышения конкурентоспособности предприятия и обеспечения выпуска требуемого количества продукции.

Для проведения анализа внутренней структуры предприятия необходимо оценить его потенциал. Оценку потенциала предприятия целесообразно проводить по основным его составляющим.

Для его оценки могут применяться различные экономические расчеты. В целом, подбор информации следует проводить по сопоставимым показателям, используя различные приемы и методы. Информация для укрупненного анализа возможностей предприятия может содержать данные: о местонахождении предприятия; степени известности; производственном потенциале; технологическом оборудовании; длительности изготовления каждого вида продукции; качестве продукции; персонале; уровне расходов.

Анализ внутренней структуры производится на основе перечисленной информации путем сопоставления значений соответствующих показателей предприятия со среднеотраслевыми показателями и показателями других предприятий.

При определении величины потенциала конкурентоспособности и уровня его использования, мы исходим из следующих ограничений и условий:

- используем только те показатели, которые имеются во всех видах отчетности предприятий;

- расчеты выполняем, как правило, на основе стоимостных показателей;

- количество используемых показателей разумно ограничиваем
- наряду с отчетными показателями применяем экспертные оценки
- снизить трудоемкость методики и обеспечить высокую прозрачность выполняемых действий.

Далее проводится анализ и оценка потенциала конкурентоспособности и его составляющих элементов, выделяются основные показатели для их оценки.

После анализа внутренней структуры необходимо провести анализ внешнего окружения предприятия.

3. Анализ внешнего окружения.

В процессе анализа внешнего окружения готовится информация по всем аспектам, связанным с контрагентами поставщиками сырья и потребителями продукции. Изучение поставщиков сырья проводится с целью выявления наиболее выгодных по критерию "цена на складе изучаемого предприятия". Это связано с тем, что отпускные цены у различных производителей отличаются одна от другой. Но выбирать сырье только по отпускной цене ошибочно, поскольку она существенно увеличивается за счет стоимости транспортировки от склада поставщика до склада изучаемого предприятия. Таким образом, повысить эффективность производства можно за счет формирования четкой снабженческой и логистической политики.

Это связано с различиями в стратегии маркетинга, зависящей от типа потребителя. Но и оптовых, и розничных потребителей можно в целом сгруппировать в группы (рис. 5).

При проведении анализа внешнего окружения также изучаются поставщики сырья, поставщики энергоресурсов, другие контрагенты, а также те аспекты деятельности, которые в основном зависят от внешних по отношению к предприятию воздействий.

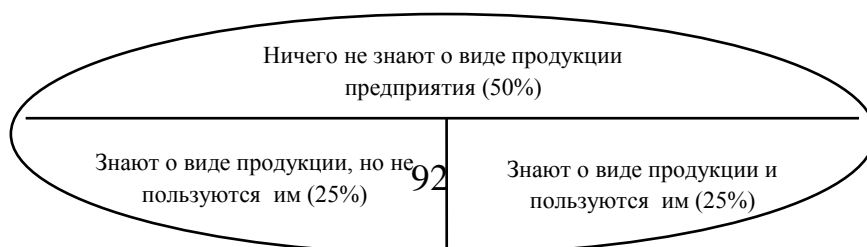


Рис. 5. Структура потребителей продукции, производимой предприятием.

Таким образом, анализ возможностей предприятия – это основа выработки управляющего воздействия, в соответствии с которым будет осуществляться мероприятия по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия.

После проведения диагностики среды предприятия необходимо выявить факторы, которые влияют на деятельность предприятия.

После анализа возможностей, в соответствии с зафиксированными потребностями рынка выбираются те производства, которые могут дать ощутимый экономический эффект и сократить затраты на внешнее финансирование производственных программ.

Изучение внешней среды дает организации возможность своевременной реакции на угрозы для предприятия, появившиеся на рынке, и способность к разработке мероприятий, которые в состоянии не только учесть и предотвратить эти угрозы, но и извлечь из ситуации новые выгодные возможности для укрепления собственных конкурентных позиций.

Разнообразие факторов, влияющих на деятельность предприятия, столь велико, что предприятия, не успевающие реагировать на них, рискуют потерять конкурентные позиции, что в условиях рыночной системы хозяйствования может иметь плохие последствия. [17]

Таким образом, внешняя среда оказывает значительное влияние на потенциал промышленных предприятий. Как показывает мировой опыт, деятельность предприятий будет успешной при соблюдении двух условий: первое – отрицательное влияние внешней среды имеет менее разрушительные последствия при соответствующем ее регулировании со

стороны государства; второе – менеджмент предприятия постоянно учитывает действия внешней среды при принятии стратегических и тактических решений (рис.6).

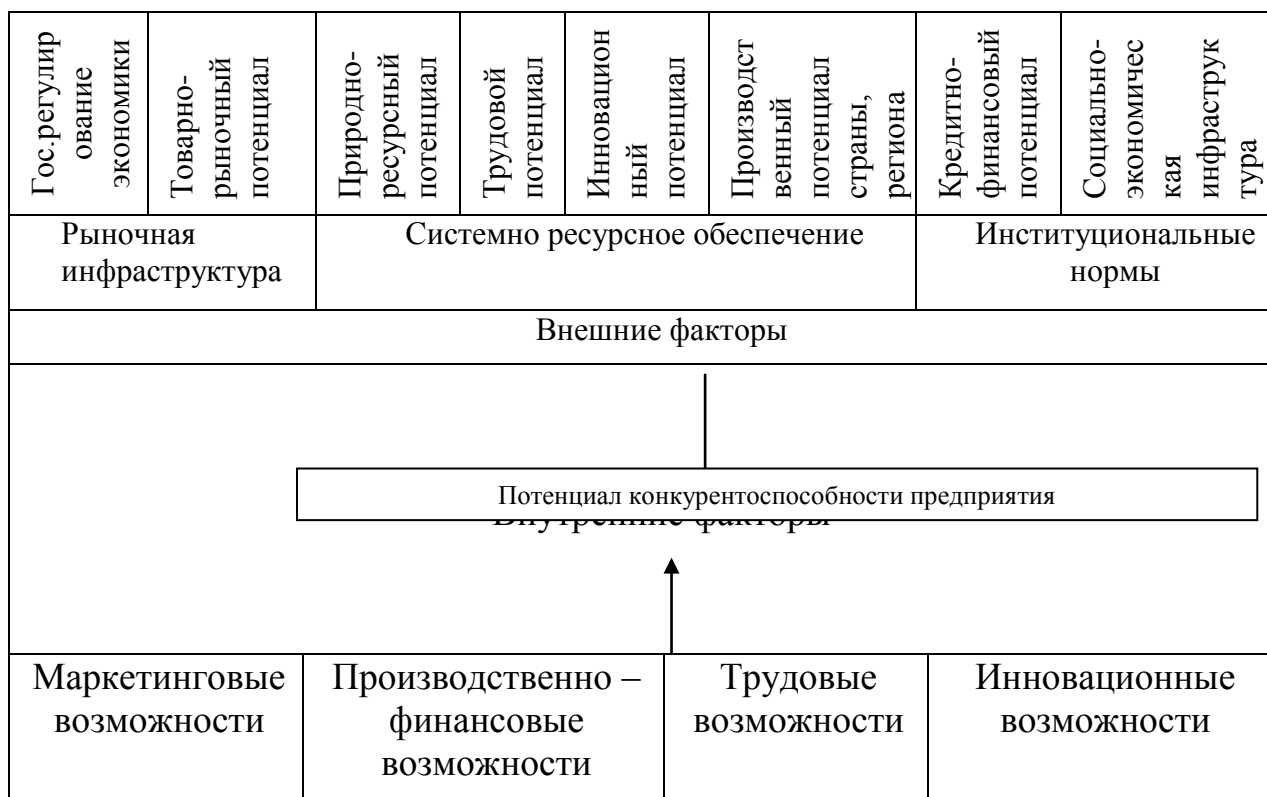


Рис. 6. Внешние и внутренние факторы, влияющие на потенциал конкурентоспособности.

Под влиянием элементов внешней среды у предприятия возникает необходимость приспособления к данной среде для поддержания конкурентных преимуществ. Так, И.Ансофф в своей книге "Стратегическое управление" предлагает такое обоснование влияния внешней среды: "Деловая организация рассматривается прежде всего как "открытая" система; главные предпосылки успеха деятельности фирмы отыскиваются не внутри, а вне ее, то есть успех связывается с тем, насколько удачно фирма приспосабливается к своему внешнему окружению – экономическому, научно-техническому, социально-политическому и т.п. [4]

Сумеет ли фирма вовремя распознать угрозы для ее существования,

будет ли устойчива к "ударам судьбы", не упустит ли возможности, возникающей в ее среде, сможет ли она извлечь максимум выгоды из этих возможностей – вот главные критерии эффективности всей системы управления, по отношению к которым внутренняя рациональная организация производства и управления (разумеется, при всей ее важности) все же отходит на второй план.

Учитывая, что внешнюю среду образует целый ряд элементов (экономических, общественно-политических, социально-культурных, научно-технических и др.), взаимосвязанных между собой, целесообразно говорить о понятии системы внешней среды – совокупности элементов, находящихся в отношениях и связях между собой и образующих определенную целостность.

Элементы внешней среды, оказывающие существенное влияние на уровень конкурентоспособности.

Внешняя среда, в которой действует предприятие, формирует совокупность факторов, под влиянием которых изменяются основные аспекты его деятельности – цель деятельности, производственная база, управление предприятием, организация производства, труда. Виды воздействия внешней среды на деятельность предприятия разнообразны, в связи с чем при их рассмотрении необходимо использование системного подхода, который позволит определенным образом их упорядочить.

Таким образом, управление потенциалом конкурентоспособности промышленных предприятий должно осуществляться на основе следующих пяти принципов: достаточности для обеспечения конкурентоспособности и стратегического развития предприятия; адаптивности к изменениям внешней и внутренней среды; стабильности, определяемой жизненным циклом предприятия и заданным периодом времени; саморегулирования и саморазвития в соответствии с динамикой внутренней среды; гибкости для обеспечения конкурентоспособности и развития предприятия.

Охарактеризуем следующие подходы к управлению потенциалом промышленного предприятия.

Процессный подход определяет стратегическое управление потенциалом промышленных предприятий, который представлен как взаимосвязь между функциями предприятия, связующими процессами и руководством персоналом как особым видом управленческой деятельности.

С точки зрения системного подхода потенциал конкурентоспособности может быть представлен в виде свойства производственно-экономических систем изменять намеченный режим функционирования в процессе адаптации к воздействию внешней среды с целью сохранения, развития уже имеющихся или создания новых конкурентных преимуществ.

Ситуационный подход к управлению потенциалом конкурентоспособности предполагает учет реакции на различные ситуации, происходящие за рамками действия предприятия и внутри него. В определении ситуации решающую роль играет сбор релевантной информации, ее глубокий анализ.

Формируемый механизм должен осуществлять эффективную комплексную поддержку потенциала конкурентоспособности предприятия, быть адекватным современным требованиям, учитывать динамику конъюнктуры рынка, основываться на принципах адаптивности и создавать возможности для гибкого и быстрого принятия управленческих решений. Механизм управления потенциалом предприятия с четко поставленной целью функционирования должен включать комплекс постоянно действующих инновационных, инвестиционных, маркетинговых, материальных, организационно-управленческих, социальных, кадровых мероприятий, направленных на установление, обеспечение и поддержание нужного уровня конкурентоспособности предприятия.

В соответствии с предложенной схемой механизма управления потенциалом конкурентоспособности на заключительной стадии предусмотрен этап «выбор средств и методов управленческого воздействия

на потенциал». Следует отметить, что в настоящее время существует большое количество средств и методов управления потенциалом конкурентоспособности, такие как экономико-аналитические методы, расчетно-аналитические методы, графо-аналитические методы, а также реинжиниринговый подход. Особенность реинжинирингового подхода заключается в перепроектировании деловых процессов предприятия для кардинального роста эффективности. Так как реинжиниринговый подход позволяет предприятию достигнуть роста с помощью трех групп средств: использование имеющихся резервов, реорганизации неэффективных систем и активизация функционирования на основе использования инноваций.

В связи с изложенными положениями комплексная система поддержки потенциала конкурентоспособности предприятия представляет собой сложную, динамическую, вероятностную, открытую систему, поскольку, во-первых, процесс организации конкурентно функционирующего производства состоит из довольно большого числа этапов; во-вторых, осуществление всех этапов организации конкурентоспособного производства происходит в результате их тесной взаимосвязи, которая отражает реализацию принципа обратной связи; в-третьих, рассматриваемый процесс характеризуется наличием многочисленных связей с внешними системами.

Таким образом, предлагаемый подход к формированию потенциала конкурентоспособности позволит в дальнейшем проводить его диагностику, выявлять сильные и слабые стороны работы предприятия, разрабатывать управленческие решения по сохранению или улучшению своих конкурентных позиций, а также получить обобщенную, объективную, информационную оценку состояния потенциала конкурентоспособности предприятия и его использование.

Контрольные вопросы:

1) Что представляет собой механизм управления конкурентоспособностью предприятия?

2) Изучите этапы механизма управления конкурентоспособностью предприятия. Рассмотрите на конкретных примерах.

Задание для самостоятельной работы

На основе результатов оценки среды предприятия необходимо составить алгоритм управления конкурентоспособностью объекта исследования.

ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫМИ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ

5.1 Понятие конкурентного преимущества

Конкурентное преимущество предприятия определяется совокупностью внутрисистемных факторов (производственный потенциал), совокупностью системных факторов (ресурсный потенциал, включая производственный), совокупностью внешнесистемных факторов (интеграционный потенциал, включающий производственный и ресурсный). Каждая из указанных совокупностей является значимой для формирования конкурентного преимущества предприятия и его конкурентоспособности. В то же время конкурентное преимущество определяется целевыми факторами, их структурой и пропорциями, организацией эффективного использования факторов и условий развития предприятия, скоростью создания, совершенствования и обновления, степенью развитости и специализированности факторов. В масштабе предприятия все параметры факторов в их системном единстве влияющие на конкурентное преимущество определяются интегральным потенциалом. [38]

Конкурентное преимущество и конкурентоспособность – тесно взаимосвязанные и взаимодополняющие понятия, сущностные признаки которых состоят в том, что конкурентные преимущества представляют собой факторное условие конкуренции, а конкурентоспособность - уровень успеха, достигнутого в конкурентной борьбе.

Соответственно, сущность конкурентного преимущества была определена как совокупность (уникальное сочетание) дифференцированных реальных или потенциальных факторов, способных оказать влияние на рост конкурентоспособности и достижение успеха в конкурентной борьбе, определяющих конкурентное поведение экономических субъектов.

При анализе содержательных характеристик конкурентного преимущества выявлены следующие особенности. С одной стороны, состояние конкурентоспособности достигается за счет обладания

(сохранения и развития) конкурентным преимуществом (т.е. преимущество выступает фактором конкурентоспособности).

При исследовании видов конкурентных преимуществ осуществлена адаптация их классификации применительно к особенностям рассмотренного многоуровневого подхода. В число классификационных признаков дополнительно включены уровень управления (макроуровневые, мезоуровневые и микроуровневые), значимость для повышения конкурентоспособности (высокая или низкая значимость), степень управляемости (доступные и недоступные), необходимость управленческого воздействия (требующие оперативного или стратегического воздействия), вид (характер) достигаемого результата.

По характеру конечного результата, на достижение которого направлены управленческие воздействия по развитию конкурентных преимуществ, на основе теоретического анализа выделяют следующие группы: конкурентные преимущества, влияющие на финансово-экономические результаты; конкурентные преимущества, обеспечивающие социальную эффективность; конкурентные преимущества, формирующие благоприятный имидж. Данный признак, введенный в классификацию, позволяет увязать конкурентные преимущества с критериями конкурентоспособности.

Классификация конкурентных преимуществ по видам предполагает разный состав субъектов, объектов, инструментов анализа и оценки, предъявляя новые требования к качеству методологии управления.

Конкурентные преимущества условно разделяются на микроуровневые (отражающие потребительские характеристики – качество в широком смысле и стоимость продукции), мезоуровневые (обеспечивающие устойчивое улучшение показателей эффективности использования имеющихся производственных ресурсов отраслей и социально-экономического потенциала регионов), макроуровневые (воплощающие общее состояние хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат,

налоговый режим, тарифно- таможенную политику и т.п.) и мегауровневые (отражающие характеристики глобального экономического ландшафта – распределение центров сил, конфигурации «зон качества жизни», локализации направлений «технологических прорывов» и т.д. [37]

5.2 Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов

Теория конкуренции М. Портера является достаточно известной в России. В частности, относительно конкурентоспособности Портер отмечает, что конкурентные преимущества могут создаваться путём постоянного совершенствования и обновления продукции. В таком случае конкурентные преимущества фирмы по сравнению с соперниками обуславливаются:

- возможностью фирмы производить и продавать товар с суммарными меньшими затратами, чем конкуренты;
- возможностью обеспечить потребителя большей ценностью потребительских свойств.

Рассматривая причины возникновения конкурентной борьбы, М. Портер рассмотрел пять «сил конкуренции», влияющие на цены, потребительские свойства и затраты по выпуску и реализации продукции¹⁷ (рис. 7) [33].

Для того, чтобы фирме – субъекту рыночных отношений – обеспечить себе конкурентные преимущества, которые являются основой развития фирмы, необходимо использовать конкурентные стратегии. Возможности формирования конкурентных преимуществ зависят от ряда факторов. Однако при выборе конкурентной стратегии фирма должна учитывать следующее:

- стратегии должны учитывать запросы потребителей;

¹⁷ Porter, M. E. (ed.) Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

– необходимо убедиться в том, что достигнутые конкурентные преимущества воспринимаются потребителями¹⁸.

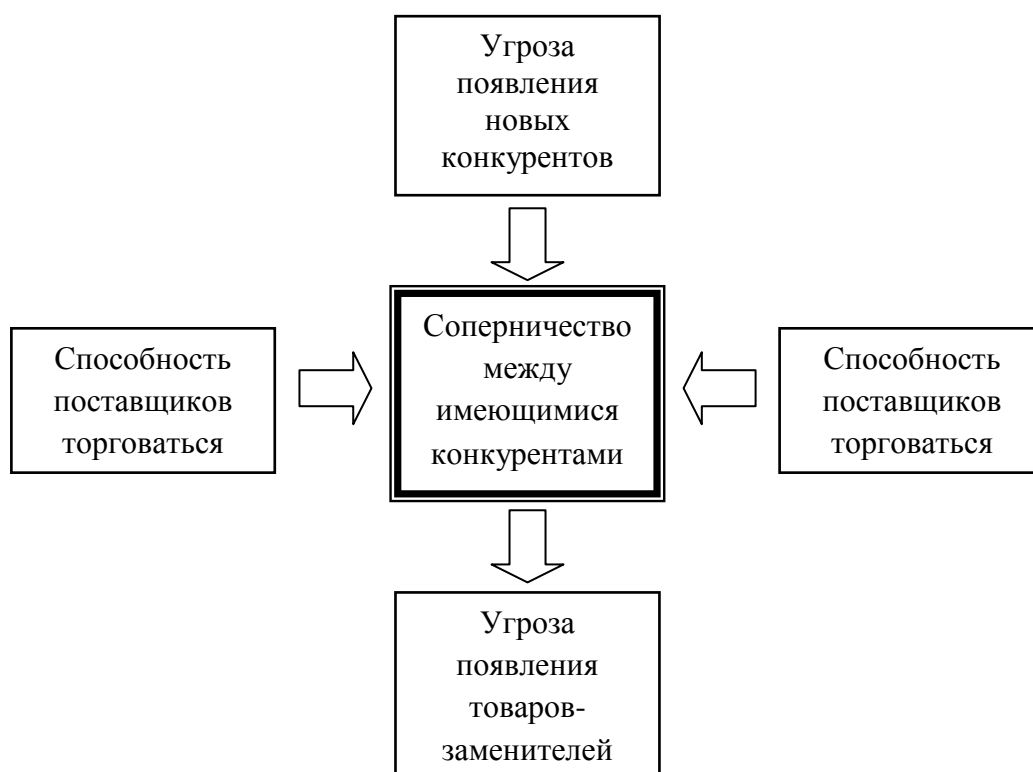


Рис. 7. Пять конкурентных сил Портера

Формирование стратегии конкурентной борьбы с целью занять в отрасли прочное положение и преодоления конкурентных сил с возможностью получения более высоких доходов от инвестиций, сопряжено, по мнению исследователя Джамалдиновой М.Д., с применением методики ключевых компетенций предприятия. Суть данной концепции состоит в том, что маркетинговая стратегия формируется на основе бизнес-процессов организации, которые делятся на основные (именно их успешная реализация обеспечивает конкурентные преимущества) и второстепенные, или непрофильные (определяется передача этих процессов на аутсорсинг).

¹⁸ Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 295 с.

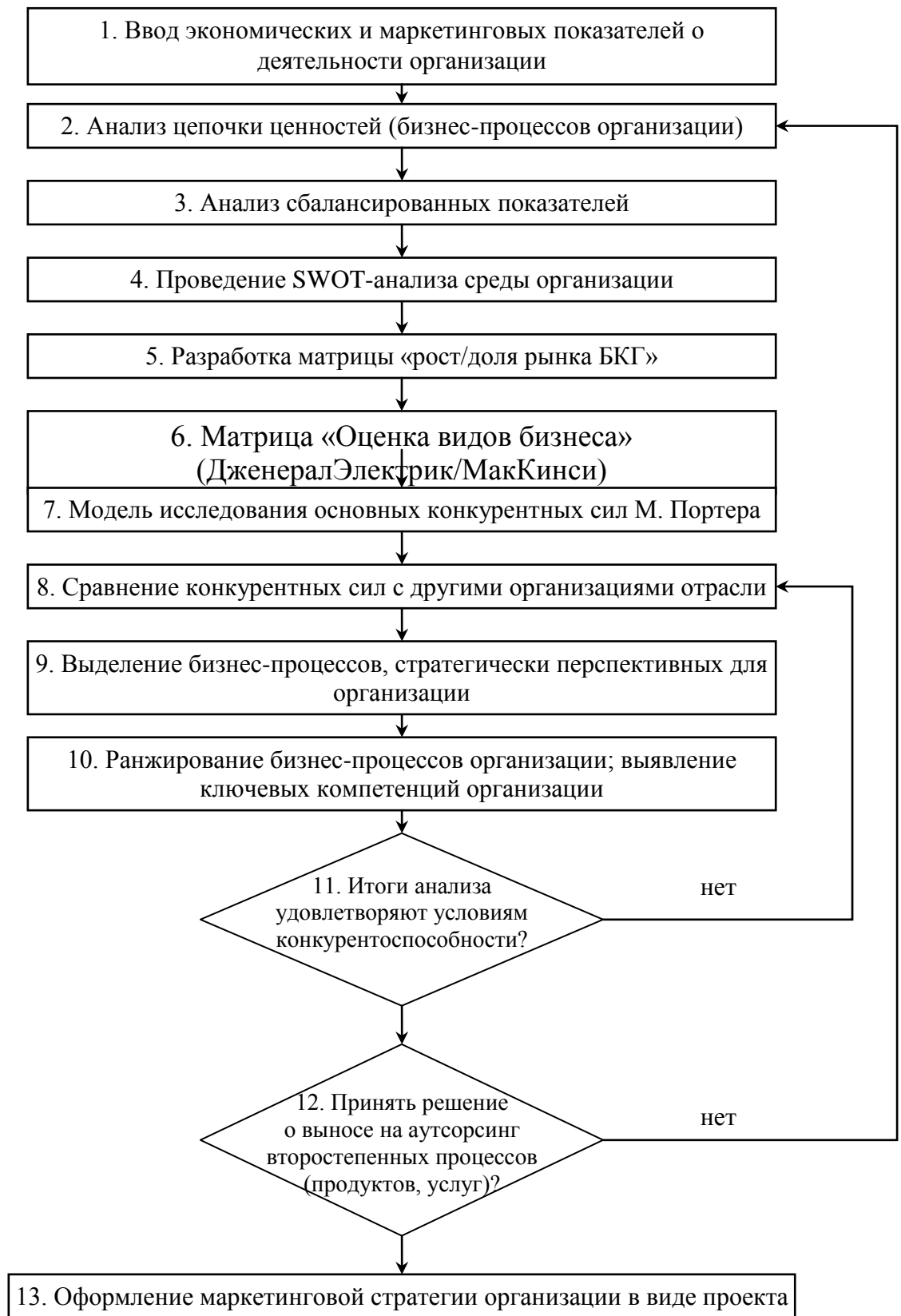


Рис. 8. Схема формирования маркетинговой стратегии на основе модели ключевых компетенций

Предложенная методика отражает взаимосвязь между различными инструментами стратегического маркетинга, которые в отдельности применяются в практике многих организаций.¹⁹

Рассматривая конкурентные стратегии, обеспечивающие конкурентные преимущества, М. Портер выделяет два основных вида:

- способность фирмы разрабатывать, производить и продавать товар с меньшими затратами, чем у конкурента (стратегия низких издержек);
- способность обеспечить покупателя товаром с наилучшим набором потребительских свойств, чем у конкурента, при приемлемых ценах (стратегия дифференциации товара).

Суть первой стратегии состоит в том, что фирма поддерживает свои конкурентные преимущества путём уменьшения затрат и получения большей прибыли от продажи товаров, аналогичных товарам конкурентов. Данная стратегия является агрессивной и требует жёсткого контроля всех видов расходов. Для её реализации необходимо соблюдать следующие условия:

- высокая эластичность спроса по цене и его однородность;
- наличие на рынке крупных покупателей, которые могут управлять ценой;
- малозначительные для потребителя различия в товарных марках;
- стандартизация отраслевой продукции, позволяющая покупателю приобретать её у разных продавцов;
- доступность для предприятия источников снижения себестоимости: дешёвого сырья, рабочей силы и т.д.

Реализация данной стратегии связывается также с определёнными рисками, такими как появление технологических новинок, изменение покупательского поведения и предпочтений потребителей, инфляционный рост издержек, в чём проявляется её статичность и низкая адаптация к

¹⁹ Джамалдинова М.Д. Формирование маркетинговой стратегии организации на основе аутсорсинга: автореферат дис... кандидата экон. наук: 08.00.05/ М.Д. Джамалдинова. – Нижний Новгород, 2005. – 25 с.

высокоразвитому рынку и применима в основном в устоявшихся отраслях промышленности.

Стратегия дифференциации, наоборот, направлена на производство особой продукции, модификаций стандартного изделия, что приводит в итоге к появлению у продукции уникальных свойств и более высокой ценности (по сравнению с конкурентами). Различают дифференциацию продукта (продукция с дизайном и характеристиками лучшими, чем у конкурентов), персонала (наём и тренинг персонала, осуществляющего свои функции лучше по сравнению с персоналом конкурентов), сервиса (предложение по более высокому по сравнению с конкурентами уровню услуг, включая послепродажное обслуживание), имиджа (создание имиджа организации и её продуктов, с лучшей стороны отличающих её от конкурентов).

Для реализации данной стратегии необходимо выполнение следующих условий:

- наличие множества отличительных характеристик и большого количества покупателей, которые эти характеристики выделяют;
- широкая структура спроса и неценовая конкуренция;
- невозможность быстрого имитирования признаков дифференциации.

Реализации данной стратегии препятствуют такие условия, как возможная (за счёт внедрения новшеств) разница в цене по сравнению с конкурентами, невозможность или нежелание производителя определить качества товара, ценные для потребителя, возможная имитация товара с сокрытием главных отличительных свойств. Создание отличительной потребительной стоимости товара отражается на повышении цены. В вопросе о том, как происходит дифференциация продукта (товара) Портер предлагает «цепочку ценностей».

Нужно отметить, что все виды деятельности, определяющие создание стоимости товара делятся на основные (логистика, торговля и обслуживание) и вспомогательные (НИР, технологические разработки, управление человеческими ресурсами и инфраструктура организации). Благодаря

имеющимся у фирмы источникам она может усилить эффект дифференциации, что в конечном счёте делает товар уникальным. Поэтому необходимо проанализировать каждый вид деятельности с целью поиска новых способов повышения потребительной стоимости продукта, т.е. рассмотреть «цепочку издержек»²⁰ ..

Такое достаточно традиционное деление основных стратегий формирования конкурентных преимуществ фирмы не охватывает весь спектр факторов обеспечения конкурентоспособности. Любая фирма на практике может разрабатывать собственную стратегию в соответствии с направлением формирования конкурентных преимуществ и имеющимися ресурсами.

Конкурентные стратегии в той или иной мере могут сочетаться, что приводит к появлению особого вида стратегии формирования конкурентных преимуществ – за счёт интеграции конкурентных стратегий. Это означает, что для достижения конкурентных преимуществ фирме необходимо добиться лидерства за счёт рационального сочетания базовых направлений обеспечения конкурентного преимущества.

С учётом особенностей развития современных мировых рынков в качестве особой конкурентной стратегии российские учёные (в частности, Т.Г. Философова, В.А. Быков) выделяют стратегию фирмы-инноватора. Данная стратегия предполагает завоевание и обеспечение фирмой устойчивого конкурентного преимущества путём раннего по сравнению с конкурентами выхода на рынок с оригинальным товаром (услугой). При реализации данной стратегии фирма получает сверхвысокую, монопольную прибыль, быстрый рост фирмы. Для реализации этой стратегии необходимо, главным образом, отсутствие аналогичного данному продукту и наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки. А успех стратегических мероприятий будет зависеть не только от новизны продукции или

²⁰ Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 295 с.

технологии, но и от применяемых методов сбыта, маркетинговой деятельности в целом.

Для определения того, какие конкурентные преимущества фирме необходимо развивать, необходимо определить её конкурентное положение, определяемое наличием признаков силы и слабости относительно конкурентов. Подобные признаки сформулировали в категориях стратегического менеджмента А.Стрикленд и А. Томпсон^{21 22}(табл. 9).

Таблица 9

Признаки конкурентной силы (слабости) компании

<i>Признак конкурентной силы</i>	<i>Признак конкурентной слабости</i>
1	2
Компетентность Значительная доля рынка (или крупнейшая доля рынка) Наличие лидирующей и отличительной стратегии Наличие растущей потребительской базы и приверженности потребителей Рыночная известность, превышающая среднюю по отрасли Присутствие в благоприятной стратегической группе Концентрация в быстрорастущих рыночных сегментах Сильноиндивидуализированная продукция Преимущество в затратах Прибыль выше средней по отрасли Технологические и инновационные возможности выше средних по отрасли Руководство, обладающее творческим подходом и предпринимательским духом Готовность использовать благоприятные возможности	Невыгодное конкурентное положение Отставание от конкурентов Рост прибылей ниже среднего по отрасли Недостаточность финансовых ресурсов Ухудшение репутации у потребителей Отставание в совершенствовании продукции Присутствие в слабой стратегической группе Слабые позиции в области с максимальным рыночным потенциалом Производство с высокими затратами Слишком мала, чтобы быть важным фактором на рынке Слабая позиция перед надвигающимися угрозами Низкое качество продукции Недостаток способностей и квалификации в ключевых областях

²¹ Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 453 с.

²² Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 295 с.

Ими же была предложена модель оценки конкурентоспособности компании по ключевым индикаторам рыночной деятельности, ключевым факторам успеха компании²³ (табл. 10)

Таблица 10

Анализ конкурентного положения компании

<i>Стратегические индикаторы деятельности</i>	<i>Ключевые факторы успеха</i>
Рыночная доля Рост продаж Чистая прибыль Прибыль на акционерный капитал Прочее	Качество и характеристики продукции Репутация или имидж Производственные возможности Технологический уровень Дилерская сеть Маркетинг и реклама Финансовая устойчивость Относительное положение по издержкам Обслуживание потребителей Прочее

Анализируя воззрения ученых относительно конкурентных преимуществ, можно прийти к выводу, что они основываются на двух условиях: производить товар дешевле и лучше, чем конкуренты. Выполняя хотя бы одно из условий помогает повысить конкурентоспособность товара. Современная экономика с растущим предложением «диктует» ещё одно условие достижения преимуществ: производить товар первым, т.е. выступать как инноватор.

Вышеописанные модели, определяющие признаки конкурентоспособности, тоже не являются исчерпывающими.

С одной стороны, некоторые модели носят лишь описательный характер (например, модель конкурентных сил Портера), и только их использование окажется недостаточным для проведения глубокого анализа конкурентоспособности объекта (товара, предприятия, страны), поскольку не

²³ Там же

дают конкретного инструментария для принятия решений по управлению конкурентоспособностью. С другой стороны, многие модели предлагают ряд показателей, характеризующих конкурентоспособность. Но и они не претендуют на универсализацию, поскольку, исследуя конкурентоспособность, просто необходимо учитывать специфику конкретного экономического объекта. Поэтому, к примеру, в модели Стрикленда и Томпсона набор параметров «недоработан»: чтобы те индикаторы, которые предприятие выделяет для себя как важные в рыночной деятельности, могли дополнять имеющийся список. Некоторые модели просто «перегружены» параметрами.

Формирование конкурентных преимуществ основано на влиянии различных факторов и их источников (табл. 11)

Таблица 11

Конкурентные преимущества и их источники

Характер факторов конкурентных преимуществ	Источник фактора
Экономические	<p>Внутриорганизационные: эффект масштаба, эффект опыта, экономический потенциал, возможность изыскания и эффективное использование финансовых средств и другие деловые способности.</p> <p>Рыночные: хорошее экономическое состояние рынка (благоприятная динамика цен, высокая отраслевая норма прибыли и др.). растущий спрос (благоприятная динамика емкости рынка, отсутствие товаров-заменителей, демографические изменения и др.).</p> <p>Стимулирующая политика правительства (инвестиционная, кредитная, налоговая, а также представляемые льготы и привилегии)</p>
Структурные	<p>Интеграция бизнеса:</p> <p>регрессивная (стремление получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков):</p> <p>прогрессивная (внедрение в систему распределения продукции);</p> <p>горизонтальная (объединение или усиление взаимодействия предприятий, выпускающих однородную продукцию)</p>
Научно-технические и технологические	<p>Высокий уровень развития прикладной науки и техники в отрасли. Особенности технологии производства продукции. Технические параметры продукции. Технические</p>

	характеристики используемого оборудования
Информационные	Наличие банка данных о: рынке: продавцах; покупателях; конкурентах; нормативно-правовых актах органов власти; инфраструктуре рынка
Географические	Выгодное географическое расположение предприятия. Возможность экономического преодоления географических барьеров входа на рынок
Нематериальные	Репутационные активы: название компании, ее торговые марки, отношения с потребителями, поставщиками, государством и обществом
Характер факторов конкурентных преимуществ	Источник фактора
Неправовые	Недобросовестная конкуренция. Недобросовестное выполнение федеральными и региональными органами власти своих обязанностей, бюрократизм. Неоправданная волокита с рассмотрением судебных дел. Коррупция. Неформальные отношения органов власти и руководителей предприятий и др.
Инфраструктурные	Состояние и развитие средств коммуникации (связи, транспорта). Открытость и организованность рынков труда, капитала, технологий, инвестиционных товаров в регионах России. Развитие дистрибьюторской сети (розничной, оптовой торговли и др.). Развитие служб по оказанию деловых услуг (консалтинговых, информационных, лизинговых и др.). Развитие межфирменной кооперации

Подробно разработанная Фатхутдиновым Р.А. классификация внутренних факторов конкурентного преимущества компании даёт топ-менеджменту надёжный инструмент по стратегиям и тактике завоевания и улучшения позиций на рынке. Однако при построении системы менеджмента конкурентоспособности предприятия в центр этой системы целесообразно ставить категорию «конкурентоспособность товара».[31]

В конкурентной политике относительно товара принимаются во внимание, прежде всего, его функциональное назначение, надёжность,

долговечность, удобство использования, эстетичность внешнего вида, и другие характеристики, то есть способность товара удовлетворять совокупные потребности покупателя лучше, чем товары-конкуренты. Создание такой потребительской ценности товара, которая включала бы в себя всю совокупность свойства данного товара, а также сопутствующих ему, является важнейшим условием выживания на рынке.

Производитель, создавая конкурентоспособный товар, применяет различные стратегии, например:

- добиться отличия товаров предприятия в глазах покупателей от товаров конкурентов;
- выбрать из намеченных к производству товаров один, являющийся наиболее привлекательным для всех покупателей, и осуществить на этой основе прорыв на рынке;
- 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.

Конкурентоспособность, как уже отмечалось, является многогранной экономической характеристикой. Анализ различных научных источников приводит к выводу, что в конкурентоспособности выделяется 3 основные характеристики:

- способность предприятия адаптироваться к условиям окружающей среды;
- наличие конкурентных преимуществ;

– результаты экономической деятельности (относительно конкурентов).

Белоусов В.Н.²⁴ выделяет следующие виды адаптации предприятия:

1. адаптация к изменению конъюнктуры рынка;
2. адаптация к нововведениям технического и организационного характера;
3. адаптация к социально-политическим условиям.

Стратегические цели адаптации определяются для каждого ее вида. Стратегические цели первого вида состоят в: сохранении занятого и освоении новых сегментов рынка; диверсификации производства; освоении новых видов продукции; поддержании преимуществ выпускаемой продукции и продвижении ее на рынок. К стратегическим целям второго вида относятся: реализация новых идей и технологий; освоение новых видов материалов; совершенствование конструкции и дизайна продукции. Для адаптации третьего вида можно выделить следующие стратегические цели: использование преимуществ политического режима; получение гарантий и использование протекционистских мер органов власти; использование социальной ситуации в стране

В условиях существующих рынков правилами конкуренции, согласно мнению учёных, установлены следующие ориентиры конкурентной борьбы, например: соотношение цены и качества, устраивающие покупателей; наиболее эффективные каналы сбыта; дифференцирование продукции или услуг; оптимальная степень вертикальной интеграции. Целью конкуренции авторы считают достижение компанией ключевых компетенций, т.е. навыков, умений и технологий, которые позволяют компании предоставлять блага потребителям. «Для получения преимуществ от предвидения и завоевания лидерства в ключевых компетенциях компания, в конечном счёте, должна завладеть глобальными рынками раньше конкурентов. Цель состоит

²⁴ Белоусов В.Н. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: дис... кандидата экон. наук: 08.00.05/ Моск. гос. индустр. ун-т (МГИУ). – Москва, 2007. – 176 с.

не столько в том, чтобы проникнуть на рынок, а в том, чтобы создать глобальное опережение на рынке»²⁵

Ключевые компетенции складываются из интеллектуального капитала, который невозможен без образовательной политики, инвестиций в человеческий капитал, налоговых стимулов и т.д. Отличительным фактором конкуренции за будущее Г. Хамел и К. Прахалада называют время (по мере развятия экономики жизненный цикл товара становится короче, сроки разработки – плотнее, а предоставление услуги потребитель желает получить практически моментально).

В ходе конкурентной борьбы за будущие рынки компании борются за ключевые компетенции, при этом происходит конкуренция непосредственно между компаниями. В доводы этого утверждения авторы приводят несколько причин. Во-первых, ключевые компетенции несравнимы с продуктом, поскольку переходят в процессе развития конкурентоспособности за границы товаров и услуг и товарных рынков в целом, имея более длительный «срок жизни», чем любой продукт. Во-вторых, успех или поражение в борьбе за компетенции оказывает более сильное воздействие на конкурентоспособность компании, нежели успех или провал продукта.

Создавая и развивая ключевые компетенции, руководство компании может гарантировать продолжение деятельности предприятия. «Не имеет смысла определять компетенцию как ключевую, если она вездесуща и копируется конкурентами», – отмечают учёные.

В процессе развития концепций конкурентоспособности М. Трейси и Ф. Вирсема (опубликовали в 1997 г. работу «The discipline of Market Leaders») представили так называемые «ценностные дисциплины», т.е. способы доставки потребителю той или иной ценности, из которых предприятием выбирается один для достижения доминирования на рынке. Данные способы представлены следующими видами:

²⁵ Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олим – Бизнес», 2006. – 245 с.

1. Производственное совершенство, предполагающее что предприятия «...доставляют своим потребителям такое сочетание качества, цен и простоты приобретения, с которым на данном рынке никто не может сравниться. Эти предприятия не предлагают новых продуктов и услуг и не культивируют особых, нетрадиционных отношений со своими потребителями». Они гарантируют высокое качество обслуживания или низкую цену²⁶[55].

2. Лидерство по продукту, предусматривающее деятельность компании на неопробованном, неизведанном рынке. Компании, «...сосредоточив свои усилия на предложении товаров и услуг, раздвигают существующие границы эффективности и качества»²⁷

3. Близость к потребителю, которая обеспечивает организации надёжные связи. По утверждению М. Трейси и В. Вирсеми, «такие компании делают свой бизнес на знании своих клиентов и их нужд, постоянно адаптируют свои товары и услуги к запросам конкретных потребителей, причём за разумную цену»²⁸

5.3 Особенности процесса управления конкурентными преимуществами предприятия

При формировании конкурентных преимуществ функции управления заключаются в следующем:[55]

- 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;

²⁶ Treacy Michael, Wiersema Fred. The discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Perceus Book, 1997.

²⁷ Там же

²⁸ Там же

- 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 формирования конкурентных преимуществ должна быть экономически, технологически и социально обоснованной. При этом следует опираться на вариантный анализ внешней и внутренней среды. Так, на разработку конкурентных преимуществ оказывают влияние *динамика спроса, покупательная способность, социально-политические ограничения, интенсивность конкуренции, структура рынка и поведение его участников, а также инфраструктурные и институциональные аспекты* и пр.

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.

Применяя методы сравнительного анализа, менеджер должен создавать реальную стратегию формирования конкурентных преимуществ. Главную роль здесь играют параметры факторов производства, характеризующие *внутреннюю среду*, и тогда конкурентные преимущества являются «внутренними».

Со стороны *внешней среды* наибольшее значение имеют параметры спроса и характер конкуренции. Создаваемое внешнее конкурентное преимущество опирается на рыночную стратегию дифференциации, систему маркетинга и на способность фирмы опередить конкурента в удовлетворении ожиданий покупателя.

Наиболее успешная реализация стратегии конкурентных преимуществ основана на создании фирмой *монополии*, так как именно она способствует созданию наилучшей для фирмы конкурентной ситуации. На *олигопольном рынке* решающее влияние на внешнее конкурентное преимущество оказывают реакция покупателя и поведение конкурентов. А наилучшие условия для внутренних конкурентных преимуществ на таком рынке создаются на основе *политики дифференциации*, внедрения новой технологии и особенно уникальной продукции, имеющей высокую ценность для потребителя.

Труднее всего оказывается удержать внешние конкурентные преимущества на рынках *совершенной конкуренции*. Такая конкуренция характеризуется присутствием большой группы продавцов, противостоящей большой группе покупателей. Товары на таком рынке полностью взаимозаменяемы, не дифференцированы, а цены определяются только соотношением спроса и предложения. На таких рынках доминирует *стандартизированный продукт*, и стратегия фирм направлена на *достижение низких издержек*. Ценность конкурентного преимущества по издержкам на таких рынках достаточно велика, но удержать такое конкурентное преимущество довольно трудно.

Перед менеджером возникают проблемы формирования стратегии и тактики удержания конкурентных преимуществ на основе «детерминант конкурентного преимущества» и учета параметров и длительности жизненного цикла конкурентных преимуществ. Чем больше число детерминант (высокие технологии, широкая дифференциация новизны и качества товара, упреждающий маркетинг, позволяющий удовлетворять разнообразные запросы покупателей, и т.д.) и длительность жизненного цикла конкурентных преимуществ, тем более прочными оказываются позиции предприятия.

При разработке мероприятий и координации действий по удержанию и совершенствованию конкурентных преимуществ необходимо исследовать

динамику жизненных циклов конкурентных преимуществ, жесткие ограничения в использовании конкретных факторов, возможное давление неблагоприятных внешних и внутренних условий и наличие «узких мест».

Процесс управления конкурентными преимуществами должен учитывать высокую неопределенность, вероятность, недетерминированность и высокий уровень риска, связанного с объектом менеджмента. Особенности процесса управления созданием и удержанием конкурентных преимуществ отражены в таблице 12.

Таблица 12

Особенности процесса управления созданием и удержанием конкурентных преимуществ (на примере инновационного менеджмента)

Наименование	Характеристики
<i>Объект управления</i>	<i>Высокая неопределенность, недетерминированность, изменчивость</i>
<i>Тип управления</i>	<i>По слабым сигналам</i>
<i>Тип инноваций</i>	<i>Радикальные технологические, технические, продуктовые</i>
<i>Тип НИОКР</i>	<i>Широкий спектр разработок – от разработки идеи до внедрения в производство</i>
<i>Тип маркетинга</i>	<i>Упреждающий, креативный</i>
<i>Тип поведения</i>	<i>Лидер-новатор</i>
<i>Тип стратегии</i>	<i>Наступательная, стратегия дифференциации</i>
<i>Связи с внешней средой</i>	<i>Адаптивные гибкие</i>
<i>Методы анализа</i>	<i>Жизненного цикла, матричный, ситуационный</i>

Конкурентные преимущества достигаются за счет *творческой наступательной стратегии*, которой сложно противостоять конкурентам. *Оборонительные стратегии* помогают защитить, сохранить и продлить жизненный цикл конкурентного преимущества. *Длительность этапа создания преимущества* зависит от характеристики конкуренции в отрасли, от уникальности товара, степени новизны технологий и угрозы появления новых конкурентов. *Наступательная стратегия*, основанная на

дифференциации, дает возможность фирме создать конкурентные преимущества за короткий период, если:

- фирма проводит разработку широкого спектра технологий, способных стать доминирующими;

- организационные структуры и производственные системы нацелены на адаптацию к рыночным запросам;

- фирма производит разнообразный набор товаров, их усовершенствований, модификантов, субституттов и т.д.

Такая деятельность может быть успешной, если стратегию дифференциации применяет небольшое количество конкурентов.

Поддержание высокого уровня конкурентных преимуществ необходимо обеспечивать на всех этапах их жизненного цикла.

На этапе *зарождения конкурентного преимущества* фирма определяет его концепцию, способы ее материализации и осуществляет инвестиции в наиболее значимые элементы стратегического потенциала развития фирмы. Этот период должен проходить в сжатые сроки, поскольку от этого зависит возможность длительного успеха фирмы.

На этапе *ускоренного наращивания конкурентного преимущества* деятельность фирмы основана на радикальных преобразованиях, создании системы взаимосвязи с партнерами, поставщиками, смежниками, потребителями, родственными производствами т.д.

Замедление роста связано, как правило, с проявлением сильных конкурентов и с наметившейся тенденцией разрыва между реальным состоянием и изменившейся ситуацией. На этом этапе решающим условием сохранения конкурентных преимуществ является обновление технологий, повышение технико-организационного и технологического уровня производства, и развертывание мероприятий по организации инвестиций в новые проекты. На этом этапе происходит еще невидимая борьба между способностями фирмы развить и удержать преимущества и активизацией намерений конкурентов.

Период зрелости связан с поддержанием уровня накопленных конкурентных преимуществ и максимальным использованием результатов.

Длительность периода *«пожинания плодов»* может колебаться в значительных пределах и зависит:

- степени новизны и потребительских качеств товара;
- соответствия действий фирмы ожиданиям потребителя;
- сопутствующих законодательных, финансово-кредитных, таможенных и иных мероприятий;
- возможностей конкурентов;
- степени ожесточенности конкурентной борьбы;
- возможностей фирмы перейти на новые сегменты, рынки или в новые отрасли;
- степени диверсификации деятельности фирмы.

С целью сохранения конкурентного преимущества и укрепления своей рыночной позиции на продолжительный период фирма должна предпринять *«второе стратегическое наступление»*. Стратегическое наступление может иметь следующие направления: противостояние сопернику, упреждение действий соперника, подавление конкурента на основе использования его слабых сторон, одновременное наступление по многим направлениям, поиск новых областей деятельности, маневрирование, смена тактики борьбы, фланговая атака и т.д.

Спад в жизненном цикле связан с *утратой конкурентного преимущества*. Причинами утраты конкурентного преимущества могут служить старение многих элементов производства, НИОКР, маркетинга, а также появление могущественного конкурента с более прочной рыночной позицией, резкие изменения окружающей среды, социально-политического, инвестиционного климата и т.д.

Для *продления времени процветания* и предотвращения утраты конкурентного преимущества фирма должна проводить постоянное системное обновление деятельности и многократные стратегические

наступления. Динамика создания и утраты конкурентного преимущества представлена на рис.....

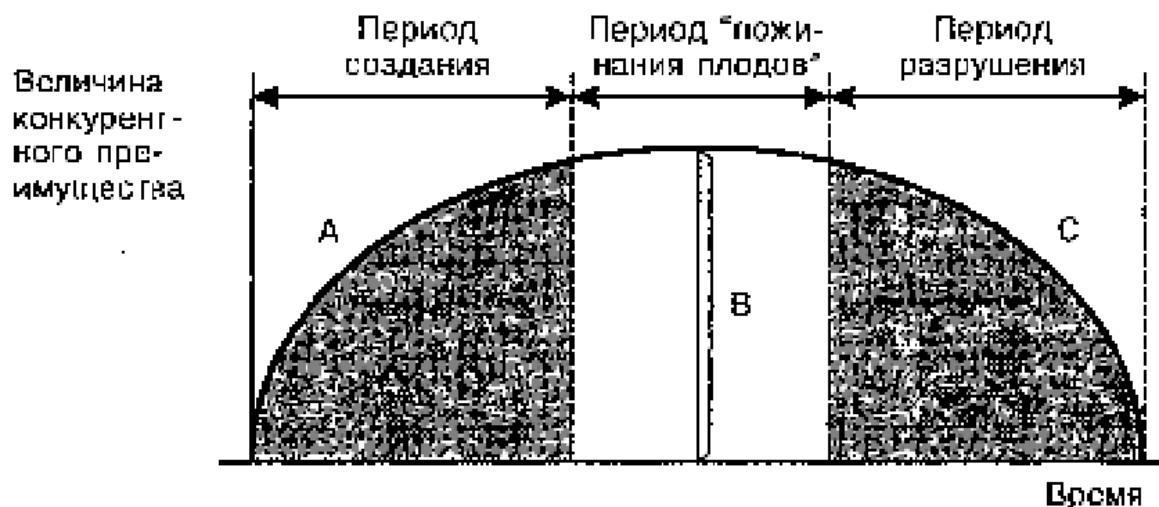


Рис. 10. Создание и утрата конкурентного преимущества

А – стратегические шаги по созданию конкурентного преимущества имели успех;

В – величина конкурентного преимущества;

С – имитация, дублирование и атаки конкурентов разрушили преимущество.

При формировании стратегии развития конкурентных преимуществ предприятия следует выделить следующие варианты:

1. Стратегия выработки новых приоритетных направлений развития. Условно ее можно назвать «широким сканированием», поскольку она основана на поиске радикальных новшеств в широком спектре направлений. Это предполагает и широкомасштабные НИОКР в области продукции и технологии, и отбор перспективных идей в области развития бизнеса. Применяемый тип менеджмента при данном варианте – управление проектами.

2. Стратегия выработки направлений развития, способных обеспечить лидерство в одном из сегментов рынка («узкое сканирование»). Реализация

такой стратегии требует меньших усилий, но узконаправленного спектра направлений развития, технологий и продукции. Для обеспечения победы на узком сегменте необходимы радикальные новшества. Характер менеджмента при данном варианте – управление проектами и поиск ниши на рынке.

3. Непрочность полученного в п. 2 конкурентного преимущества заставляет использовать стратегию следования за лидером. В этом случае развитие конкурентных преимуществ, а также характер управления сводятся к адаптации к позициям и установкам лидера.

4. При наличии у предприятия мощных ресурсов, широкого спектра направлений развития и радикальных новшеств основой создания долгосрочных конкурентных преимуществ является осуществление «прорывов», основанных на новых производственных и управленческих принципах и принципиально новых технологиях. Главной задачей менеджмента становится управление программными исследовательскими разработками.

5. При неустойчивости уже имеющегося конкурентного преимущества следует применять инвариантную стратегию. Например, «широкое сканирование» рынка может сменяться «узким сканированием», связанным с углублением специализации, изменением характера сегментации, поиском новой ниши и т.д. Управление конкурентными преимуществами опирается, в первую очередь, на маркетинговые мероприятия и оптимальную адаптацию к требованиям рынка.

Контрольные вопросы:

- 1) Что представляет собой понятие конкурентное преимущество
- 2) Перечислите особенности модели управления конкурентными преимуществами
- 3) Какие факторы оказывают влияние на формирование конкурентных преимуществ предприятия?

4) Что включают в себя ключевые компетенции при формировании конкурентных преимуществ товара?

5) В чём заключаются функции управления при формировании конкурентных преимуществ фирмы?

6) Какие решения в области управления конкурентными преимуществами применяются к этапам их жизненного цикла?

7) Выделите стратегии создания и удержания конкурентных преимуществ фирмы.

8) Какие существуют варианты для удержания конкурентных преимуществ предприятия?

ТЕМА 6. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

6.1 Структура анализа деятельности конкурентов

Анализ деятельности конкурентов – часть постоянно действующего процесса исследования рынка, направленного на изучение микросреды предприятия

При проведении анализа отрасли, состояния компании, возможностей выбора альтернативных направлений развития предприятия и происходит основная работа по формированию базового подхода к новой стратегии.

Конкурентный анализ отрасли включает в себя несколько разделов:

Определение главных экономических характеристик отрасли размер рынка

1. Движущие силы развития отрасли

- общеэкономические тенденции;
- изменение состава покупателей и способов использования традиционной продукции отрасли;
- появление новых продуктов с качественно другими характеристиками;
- изменения в технологии, новые возможности производить более высококачественную или более дешевую продукцию.

2. Оценка конкурентных позиций соперничающих предприятий в отрасли

3. Определение характеристик, которые дифференцируют предприятия в отрасли. К типовым характеристикам могут быть отнесены:

- соотношение цена/качество (высокий, средний, низкий уровень);
- географический рынок (местный, региональный, национальный, группа стран, глобальный);
- степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, высокая);
- ассортимент (широкий, узкий);

– используемые каналы распределения (один, несколько, разнообразные типы);

– уровень сервиса (отсутствует, ограниченный, наиболее полный).

4. Анализ ближайших конкурентов: каковы их возможные действия.

5. Оценка масштаба конкуренции: локальный, региональный, национальный, группа стран, глобальный.

6. Ключевые факторы успеха (КФУ)

а) КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве:

– опыт организации научных исследований (важен в отраслях высокой технологии);

– способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;

– наличие опыта работы с передовыми технологиями.

б) КФУ, связанные с организацией производства:

– низкие издержки производства;

– высокое качество производимых товаров;

– высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);

– выгоды, связанные с местоположением предприятия;

– наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;

– отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;

– высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);

– низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;

– гибкость в производстве различных моделей и типоразмеров, возможность учета индивидуальных запросов покупателей.

в) КФУ, основанные на маркетинге:

– хорошо организованная собственная распределительная сеть или наличие твердых партнерских отношений с независимой распределительной сетью;

– низкие издержки распределения;

- быстрая доставка;
 - хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;
- г) КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом:
- профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет огромное значение в сфере профессиональных услуг);
 - обладание секретами производства;
 - умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров.

д) КФУ, связанные с организацией и управлением: наличие эффективных и надежных информационных систем.

е). Возможно выделение и других КФУ, например: наличие хорошей репутации у потребителей.

7. Оценка перспектив развития отрасли.

8. Потенциал роста отрасли.

6.2 Анализ рыночной доли конкурентов

Мониторинг конкурентной среды на отраслевых рынках проводится в соответствии с Приказом Российской Федерации № 169 от 20 декабря 1996 года

Основными источниками информации для исследования конкурентной среды регионального отраслевого рынка являются данные государственной статистики о количестве хозяйствующих субъектов на соответствующем товарном рынке, об объемах производства продукции (услуг) в натуральном и стоимостном выражении, о ценах на продукцию.

Такое исследование рынков может проводиться самими производителями и продавцами, объединениями производителей, продавцов, специальными научно-исследовательскими организациями и др. Кроме того, такой анализ проводят федеральные органы исполнительной власти (Министерство Российской Федерации по антимонопольной политике и

поддержке предпринимательства), органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления.

Таблица 13

Оценочные инструменты мониторинга степени концентрации отраслевого рынка

Наименование показателя	Трактование значения коэффициента
А	В
Четырехдольный показатель концентрации	Доля четырех первых предприятий отрасли. По шкале Бейна при значении более 65 % рынок считается высококонцентрированным
Индекс Герфинделя	Пороговое значение 0,18. При его превышении интенсивность конкуренции считается низкой.
Индекс Розенблюта (Холла-Тайдмана)	Чем выше значение коэффициента, тем больше концентрация отраслевого рынка
Показатель энтропии	Коэффициент достигает своего максимального значения, если все предприятия одинаково представлены на отраслевом рынке
Коэффициент относительной концентрации	При значении 1 степень концентрации высокая, более 1 – концентрация в отрасли отсутствует
Коэффициент Джини	Прямо пропорционален уровню концентрации отраслевого рынка

6.3 Понятие, сущность и виды стратегии конкурентоспособности

В стратегическом управлении предприятиями особое место занимают конкурентные стратегии. Они разрабатываются в рамках стратегий функционирования, имеющих рыночный характер, и отражают конкурентные позиции или конкурентный статус предприятия. В конкурентных стратегиях отражаются цели в области достижения

определенного распределения конкурентных позиций в конкретном сегменте промышленного рынка и занимаемых предприятиями рыночных долей. В основу разработки конкурентных стратегий промышленных предприятий может быть положен один из трех типов конкурентного поведения: креативное, адаптивное, обеспечивающее.

Креативный тип конкурентного поведения характеризуется тем, что система действий, направленная на создание и поддержание конкурентного преимущества, формируется осознанно и с помощью появления новых компонентов в деятельности предприятия. Этот тип характеризует творческий подход к развитию преимуществ, причем речь идет не об однократном обосновании какого-то компонента, а о длительном действии, постоянном процессе творческого поиска и обновлений.

Адаптивный тип конкурентного поведения отражает способность предприятия к стратегической или тактической адаптации к действиям конкурентов.

Обеспечивающий тип формируется в тех случаях, когда конкурентные преимущества предприятия реально существуют и оцениваются как значительные, но необходима их поддержка, сохранение в обозримой перспективе и формирование условий для эффективной реализации. Анализ особенностей каждого из типов конкурентного поведения позволяет определить, какие из них свойственны той или иной стратегии предприятия.

По результатам такого анализа сформирована матрица конкурентного поведения, пользуясь которой можно выбирать типы конкурентного поведения в зависимости от типа стратегий, реализуемых предприятием. Большинству из рассмотренных стратегий присущ креативный тип конкурентного поведения. Он необходим не только в том случае если предприятие стремится к росту, но при обеспечении его эффективного функционирования в рыночной динамике.

Не будет преувеличением следующий тезис – именно *креативное конкурентное поведение является залогом формирования реальных конкурентных преимуществ.*

По мнению О.В. Хлопенко, в процессе обеспечения конкурентоспособности предприятия приоритетную позицию занимают последовательные этапы стратегического анализа, определение и реализация стратегии повышения конкурентоспособности, которая включает в себя разработку управленческих решений по следующим основным элементам [6]:

1) определение стратегии организации, включающую разработку стратегических решений в отношении качества продаваемой продукции, ассортиментной политики и создание мобильной ассортиментной матрицы, совершенствование организации торгово-технологического процесса предприятий;

2) совершенствование или уточнение стратегии обслуживания клиентов, которое состоит из комплекса стратегических решений в отношении повышения комфортности потребления потребителями услуг;

3) определение стратегии по отношению к сервису, которая охватывает стратегические решения, пакетирование и создание благоприятных условий доступности потребителям предлагаемого комплекса системы сервисных услуг организации;

4) разработка стратегии мерчандайзинга, состоящая из комплекса стратегических управленческих решений по пересмотру управления торговыми товарными запасами, по отношению к визуальному, поведенческому и органолептическому мерчандайзингу.

В соответствии с вышеизложенным в данном исследовании дополнены следующие стратегии инновационного развития, ориентированные на повышение конкурентоспособности организации сферы розничных торговых услуг.

– Стратегия экстенсивного обеспечения конкурентоспособности

организации сферы розничных торговых услуг (создание новых торговых услуг, открытие новых торговых предприятий, нового сегмента потребителей или новых территорий для сбыта). Посредством бенчмаркинга, франчайзинга и других маркетинговых инструментов ведется поиск новых модификаций торговых услуг или совершенствуются существующие, проводится работа по диверсификации новых направлений деятельности торговой организации;

- Стратегия интенсивного обеспечения конкурентоспособности организации сферы розничных торговых услуг (внедрение IT-технологий в материально-техническую базу предприятий, совершенствование торгово-технологических операций). Привлечение в деятельность организации сферы розничных торговых услуг высокоэффективного оборудования, информационных компьютерных технологий, внедрение в практику оказания услуг торговых технологий мирового уровня;

- Стратегия интенсивного обеспечения конкурентоспособности организации сферы розничных торговых услуг (освоение новых рынков сбыта и технологий). Создаются распределительные и новые сбытовые сети, логистические схемы, разрабатывается маркетинговая политика, проводится ребрендинг организаций, обновляется и расширяется ассортимент продукции;

- Стратегии радикального обеспечения конкурентоспособности организации сферы розничных торговых услуг (разработка новой организационной структуры организации, системы эффективного управления предприятием). Структурируются отношения между подразделениями, обновляются кадры, компьютеризируется обработка управленческой информации, происходит усиление роли планирования и бюджетирования.

Выбор стратегии осуществляется в соответствии со следующей матрицей (рис.11).

<i>Квадрант 2</i>	<i>Квадрант 3</i>
Стратегии радикального развития конкурентоспособности	Стратегия интенсивного развития конкурентоспособности
<i>Квадрант 1</i>	<i>Квадрант 4</i>
Стратегия экстенсивного развития	Стратегия диверсификационного развития
высокий	низкий

темпы прироста оборот розничной торговли

Рис. 11. Матрица выбора стратегии повышения конкурентоспособности организации сферы розничных торговых услуг.

В данном случае стратегии представляют собой выработанные способы воздействия на повышение конкурентоспособности организации сферы розничных торговых услуг с целью получения экономического эффекта.

Следует отметить, что стратегическая задача организации заключается не в максимизации реализации объема продукции/услуг, минимизации затрат или максимизации рыночной стоимости акционерного капитала, а в оптимальном сочетании всех технических, экономических, социокультурных и других аспектов устойчивого функционирования и развития предприятия.

Вместе с тем особенностью данного подхода обеспечения конкурентоспособности организации на основе инновационного развития является применение новых или усовершенствованных способов реализации стратегии.

Контрольные вопросы:

- 1) Перечислите инструменты анализа рыночной доли.
- 2) Приведите классификацию стратегий конкурентоспособности.

- 3) Приведите примеры стратегий конкурентоспособности.
- 4) Каковы особенности инструментария анализа рыночной среды?

Задание для самостоятельной работы

На отечественном рынке имеется несколько заводов по производству кирпичей. Объем их выручки, полученный в 2015 году, характеризуется следующими данными.

Таблица 14

Исходные данные

	Объем выручки, тыс. руб.
Завод 1	6000
Завод 2	76000
Завод 3	80000
Завод 4	73000
Завод 5	98000
Завод 6	7000
Завод 7	12600
Завод 8	20000

Рассчитайте четырехдольный показатель концентрации и индекс Херфиндаля – Хиршмана. Определите остроту конкуренции на данном сегменте рынка.

ТЕМА 7. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

7.1 Построение стратегической карты для разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия

Составление сбалансированной системы показателей основывается на разложении стратегии с помощью стратегической карты перспективным направлениям предприятия с учетом специфики отрасли и оформлении из них стратегических карт:

Стратегическая карта – это схема, описывающая набор стратегических целей и причинно-следственных связей, указывающих, как нематериальные активы организации преобразуются в материальные (финансовые) результаты

Критические факторы определяются отраслевыми ключевыми факторами успеха (управляемые факторы, которые обеспечивают улучшение конкурентных позиций организации в отрасли) и конкурентными преимуществами (уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы и стратегически важные сферы деятельности) организации. Ключевые факторы успеха определяются на основе анализа отрасли, а конкурентные преимущества – на основе проведения управленческого анализа.

Достижение функциональных целей зависит от ключевого фактора успеха (КФУ). Например, увеличение доли рынка зависит от высокой доходности, управления оптимальными затратами, уровня оборачиваемости.

Для контроля за деятельностью предприятия применяют систему показателей, которые определяют факторы успеха.

Ключевые факторы успеха (КФУ) - направления деятельности предприятия, в которых успех в конкурентной борьбе может быть обеспечен при достижении положительных результатов.

Критические факторы успеха (КРІ) – бизнес-процессы, эффективность реализации которых обеспечивает запланированный уровень КФУ.

Стратегическая карта конкурентоспособности предприятия

АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ
Финансовые возможности	<i>Увеличение доли рынка</i>
Управление материально-технической базы (МТБ) торговли	<i>Оптимизация издержек</i>
Торговая деятельность	<i>Повышение эффективности торговой деятельности</i>
Трудовая деятельность персонала	<i>Повышение производительности труда персонала</i>
Конкурентоспособность реализуемой продукции	<i>Увеличение товарооборота</i>



АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	КФУ - Ключевые факторы успеха
Финансовые возможности	<i>Высокая доходность Оптимальные затраты Высокая оборачиваемость</i>
Управление материально-технической базы (МТБ) торговли	<i>Эффективное использование торговых площадей, оборудования Управление товарными запасами</i>
Торговая деятельность	<i>Средний уровень чека Рентабельность продаж Качество торгового обслуживания</i>
Трудовая деятельность персонала	<i>Квалификация персонала Система мотивации</i>
Конкурентоспособность реализуемой продукции	<i>Гибкая ценовая политика Форма и условия продаж</i>



АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	КРІ
Финансовые возможности	<i>коэффициент текущей ликвидности коэффициент платежеспособности коэффициент финансовой зависимости коэффициент обеспеченности собственными средствами доля инновационных управленческих расходов в отношении эффективного финансового управления торгового предприятия</i>

Торговая деятельность	<i>товарооборачиваемость (в днях) доля издержек обращения в товарообороте средняя стоимость чека в день эффективность торговой деятельности доля инновационных управленческих затрат в отношении развития торговой деятельности в общем объеме издержек обращения валовая рентабельность продаж</i>
Управление материально-технической базы (МТБ) торговли	<i>коэффициент обновления основных фондов коэффициент выбытия основных фондов фондовооруженность труда фондоотдача фондоёмкость</i>
Трудовая деятельность персонала	<i>производительность труда торговых работников коэффициент текучести кадров показатель фонда оплаты труда на один рубль товарооборота доля расходов на развитие персонала к прибыли (обучение, инновационностимулирующие программы в отношении эффективной организации работы персонала)</i>
Конкурентоспособность реализуемой продукции	<i>доля новой продукции в общем ассортименте товаров эффективность маркетинговой деятельности процент изменения товарооборота за счет изменения цен на товары логистические издержки</i>

Успешный рост любой организационной системы (предприятия) может быть достигнут с помощью трех групп средств: использования имеющихся резервов; реорганизации неэффективных подсистем; активизации функционирования на основе использования инноваций. Использование резервов и реорганизация ограничены производственно-технологическими возможностями предприятия. Активизация на основе инноваций отличается возможностью последовательного в течение продолжительного времени многократного повышения эффективности.

Тейлор утверждал, что *работа может быть выполнена наиболее продуктивно, если разбить ее на простые элементы и если люди, особенно рабочие, распределяются управляющими и специализируются на конкретной простой части работы.* Он также верил в важную роль управления.

7.2 Применение реинжинирингового подхода для повышения конкурентоспособности предприятия

Реинжиниринг представляет собой перепроектирование деловых процессов предприятия для кардинального роста эффективности. Бизнес-процессы – это комбинированный набор взаимосвязанных деловых процедур, при реализации которых производится промежуточный или конечный продукт. Каждый процесс характеризуется показателями стоимости, длительностью и конечным результатом (продуктом).

Реинжиниринг на предприятии включает в себя несколько укрупненных блоков: [19]

- оценка экономического состояния предприятия;
- создание модели его функционирования;
- применение алгоритма анализа и оптимизация функциональной модели;
- генерация на основе модели корпоративной информационной системы.

Такая работа требует от менеджера не только знания имеющихся технологий, но и готовности отойти от традиционных методов через обращение к поиску инновационных подходов даже в самых простых действиях, способных обеспечить критический фактор успеха.

Критический фактор успеха представляет собой комплексную характеристику объекта (товара), полностью соответствующего ожидания клиента. Выделение менеджером критических факторов успеха играет большую роль, поскольку каждому такому фактору соответствует конкретный бизнес-процесс, организуемый и осуществляемый в рамках организации.

Этапы командной работы по выделению бизнес-процессов предприятия включают: отбор членов команды, формирование теории реинжиниринга бизнес-процессов, выделение критических факторов успеха,

рассмотрение каждого бизнес-процесса путем определения его важности (заполняется таблица «Список процессов»).

Критерии оценки бизнес-процесса: А – отличная работа; В – хорошая работа; С – удовлетворительная; D – неадекватная; Е – плохая работа.

Таблица 16

Список бизнес-процессов с выделением критических факторов успеха для
производственного предприятия

Бизнес-процессы	Критические факторы успеха
Наблюдение за конкурентами	Отличные поставщики
Разработка новых продуктов	Высокое качество товара
Выбор и сертификация поставщиков	Средний уровень цен
Мониторинг потребностей/жалоб покупателей	Новые продукты, отвечающие требованиям рынка
Обеспечение возможности улучшения характеристик товара	Увеличение ассортимента продукции
Обеспечение снижения затрат на производство за счет использования новой технологии, товаров-заменителей	Увеличение доли на внешнем рынке
Налаживание связи с дилерами	Высокий уровень удовлетворенности покупателей
Создание доверительных отношений с клиентами	Минимальный уровень брака
Обеспечение соответствия продукции международным стандартам качества	Соблюдение экологических норм
Разработка эффективных инструментов продвижения продукции	Увеличение доли собственных средств
Минимализация объема запасов на складе	Максимальное использование мощностей оборудования
Повышение имиджа предприятия	Низкий уровень износа оборудования
Улучшение логистики экспортных поставок	Высокий уровень запатентованной продукции
Использование новых технологий	Высокий уровень экономии от внедрения инноваций
Обеспечение надежной безаварийной работы технологического оборудования	Внедрение передовых методов и технологий производства продукции с улучшением ее качества
Регулярный анализ опасностей и рисков на рабочих местах	Повышение уровня заработной платы
Внедрение инноваций	Наличие квалифицированного персонала
Низкий уровень текучести кадров	Высокий уровень затрат на социальный пакет
Обучение персонала	Обеспечение специальным оборудованием
Оснащение новым оборудованием	Сокращение уровня травматизма

Обеспечение охраны труда и профессиональной безопасности в соответствии с принципами и требованиями международного стандарта OHSAS 18001	Наличие управленцев со специальным образованием
Увеличение затрат на оборудование по очистке	Предельный уровень штрафных санкций

На основе полученных данных по анализу бизнес процессов и КФУ строится матрица, где определяются области и разрабатываются рекомендации по повышению эффективности управления бизнес процессами.

Область 1. Стратегически наиболее важные процессы, которые достаточно плохо работают сегодня. Эти процессы и их компоненты следует выбирать для реинжиниринга, если цель достичь большего положительного эффекта в работе организации.

Область 2. Процессы дают меньше возможностей повлиять на работу организации, но когда ресурсы освободятся после реинжиниринга процессов зоны 1, улучшение процессов в этой зоне значительно поможет достижению миссии.

Область 3. Процессы оказывают минимальное влияние на работу организации или уже сегодня работают хорошо и оставляют мало возможностей для улучшения. За этими процессами следует наблюдать для того, чтобы они продолжали хорошо работать, улучшать их следует после того, когда полностью закончена работа над процессами зоны 1 и зоны 2.

Контрольные вопросы:

1) Какие отличия существуют между ключевыми факторами успеха и конкурентными преимуществами предприятия?

2) Какие элементы включает в себя стратегическая карта конкурентоспособности предприятия?

3) Приведите пример формирования критических факторов успеха на существующем предприятии.

4) В чём заключается суть реинжиниринга в рамках повышения конкурентоспособности?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Закономерности функционирования рыночной экономики невозможно понять без четких представлений о природе конкуренции, механизме формирования и реализации конкурентных преимуществ субъектов и объектов рыночных отношений.

Конкурентная среда становится все более сложной по степени взаимного влияния всех сил и интенсивности конкуренции. На данном этапе развитие экономики характеризуется изменением отношений между экономическими агентами: от жесткой конкуренции к сочетанию кооперации и конкуренции в различных сферах.

Современный этап развития конкуренции связан с инновациями. Появляется конкуренция «цепей» и конкурентных отношений внутри самих цепочек создания ценностей. Предприятия являются скорее потенциальными партнерами в создании конечного инновационного продукта, нежели конкурентами.

Приобретая товар, потребитель ставит оценку не только конечному продавцу, но и всей отраслевой цепочке, все участники которой участвуют в создании потребительной стоимости и ценности, поэтому любое предприятие, включенное в цепь, несет ответственность не только за результаты в пределах своей зоны деятельности, но и за качественное обеспечение связей между звеньями.

Конкурентоспособность предприятия необходимо исследовать с учетом многообразия конкурентных отношений, возникающих на микро-, мезо- и макроуровне экономики, внешних и внутренних факторов формирования конкурентных преимуществ.

Оценка конкурентоспособности предполагает также учет таких свойств этой экономической категории, как многоаспектность, относительность, конкретность, динамичность проявления. К важнейшим особенностям конкурентоспособности следует отнести возможность оказывать на нее

влияние, т. е. управлять ею как одним из важнейших параметров стратегического развития.

Источниками конкурентоспособности предприятия являются операционная эффективность и стратегическое позиционирование, характеризующее адаптивность этого предприятия в условиях внешней среды, а также инновационность во всех сферах деятельности.

ГЛОССАРИЙ

PEST-анализ позволяет выявить экономические, политические, социальные и технологические факторы окружающей среды

SPACE-анализ основывается на мнении, что конкурентоспособность продукции и финансовая сила предприятия являются основополагающими факторами стратегии развития фирмы, а преимущества отрасли и стабильность рынка имеют значение в масштабах отрасли

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы).

Анкета – набор вопросов, на которые должны быть получены ответы от респондентов.

Ассортиментная позиция представляет собой конкретную единицу товара – модель, марку или его типоразмер.

Ассортиментная политика – искусство принятия решений по отдельной товарной единице, товарной группе и по всему ассортименту в целом для достижения компанией поставленных целей.

Ассортимент товаров – это группа товаров одной товарной категории, выпускаемая под одной *маркой*.

Бенчмаркинг – процесс поиска, изучения и освоения наиболее передового опыта практической деятельности и технологии, применяемых организациями в различных странах по всему миру, с целью повышения вашей организацией большей эффективности

Бренд – название, слово, выражение, символ, графическое решение или их комбинация, используемые в целях обозначения товаров и услуг конкретного продавца или группы продавцов и отличия их от конкурентов, имеющие общественное признание и высокую денежную стоимость.

Гарантии – это письменные обязательства компании заменить товар или вернуть его стоимость в случае обнаружения дефекта или неудовлетворительного функционирования.

Дифференциация товара – действия, направленные на придание товару отличительных признаков относительно товаров-конкурентов.

Жизненный цикл товара характеризуется изменением объемов продаж и получаемой прибыли во времени, которое графически можно представить в виде кривой, по форме напоминающей колокол. На этой кривой можно выделить четыре этапа: внедрение, рост, зрелость и спад.

Емкость рынка – это объем тех товаров или услуг, которые предлагаются и приобретаются в пределах рынка (рыночного сегмента).

Инновация, нововведение (англ. innovation) – это внедрённое новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком.

Интегрированный маркетинг – деятельность в сфере маркетинга, подразумевающая кооперацию всех структурных звеньев компании, с целью изучения и удовлетворения нужд клиентов.

Канал распределения – это все организации, через которые должен пройти товар с момента его изготовления и до момента его потребления.

Карта (схема) позиционирования (восприятия) - это графическая схема на основе двумерной системы координат, на которой представлено, как потребители воспринимают различные торговые марки (товары).

Качество – совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности потребителя.

Качество продукции – это совокупность объективно присущих продукции свойств и характеристик, уровень или вариант которых формируется при создании продукции с целью удовлетворения существующих потребностей

Конкурентная сила предприятия - степень эффективности воздействия предприятия на свое внешнее окружение, конкурентную среду.

Конкурентная среда – сложившаяся ситуация, в рамках которой производители товаров и услуг находятся в состоянии борьбы за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке.

Конкурентное преимущество объекта – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.

Конкурентное преимущество предприятия – совокупность внутрисистемных факторов (производственный потенциал), совокупность системных факторов (ресурсный потенциал, включая производственный), совокупность внешнесистемных факторов (интеграционный потенциал, включающий производственный и ресурсный).

Конкурентоспособность – сравнительная комплексная оценка состояния важнейших параметров экономического потенциала предприятия относительно выбранных стандартов

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Конкурентоспособность (Европейский форум) – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов.

Конкурентоспособность (экономическое значение) – способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях.

Конкурентоспособность предприятия – это способность осуществлять прибыльную деятельность в условиях конкурентного рынка.

Конкурентоспособность продукции – совокупность характеристик продукта, отличающих его от продуктов-аналогов по степени удовлетворения конкретных потребностей индивидуального потребителя и по уровню затрат на его покупку и последующее использование.

Конкурентоспособность страны (национальная конкурентоспособность) – (1) способность страны добиться высоких темпов экономического роста, которые были бы устойчивы в среднесрочной перспективе; (2) уровень производительности факторов производства в данной стране; (3) способность компаний данной страны успешно конкурировать на тех или иных международных рынках.

Конкурентоспособность товара – совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкретной потребности покупателя.

Конкурентоспособностью называется рыночное свойство товара, означающее его востребованность на рынке, способность приносить прибыль производителям и торговым предприятиям.

Конкуренция (лат. *concurrentia*, от лат. *Concurro* – сбегаюсь, сталкиваюсь) – это борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства.

Критические факторы успеха – это те стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха на рынке.

Маркетинг — это организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации.

Маркетинговая стратегическая матрица — это модель выбора фирмой определенной стратегии в зависимости от рыночной конъюнктуры и собственных возможностей.

Маркетинговый анализ (marketing analysis) – анализ данных в маркетинге, собранных в результате проведения маркетинговых исследований, в рамках выполнения задач комплексного маркетинга («4P»), их преобразование, систематизация, интерпретация и моделирование.

Маркетинговый анализ (в классическом понимании) – совокупность специальных видов анализа, получивших распространение именно в маркетинге и особым образом решающих специфические маркетинговые задачи.

Матрица GE, или матрица МакКинси используется при оценке привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц на основе двух координат: ось X характеризует силу позиции стратегической хозяйственной единицы в отрасли, ось Y — привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров.

Матрица Ансоффа (матрица товар—рынок) — аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный основоположником этой науки, американцем русского происхождения Игорем Ансоффом, и предназначенный для определения стратегии позиционирования товара на рынке. Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями – горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые.

Матрица БКГ (англ. *BCG matrix*) – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

Мерчандайзинг (от англ. **merchandising**) — часть процесса маркетинга, определяющая методику продажи товара в магазине.

Механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия – комплекс мероприятий (изучение внешней среды, целеполагание, изучение внутренних конкурентных преимуществ и других факторов), призванных решать вопросы обеспечения и развития потенциала конкурентоспособности предприятия и его эффективного использования, характеризующихся набором специфических связей и взаимодействий.

Оценка степени конкурентоспособности – выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами, которое заключается в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами.

Показатели конкурентоспособности предприятия – это факторы, к которым относится: конкурентоспособность товаров или услуг на рынках (внешнем и внутреннем); емкость рынка (характеризующая объем ежегодных продаж); вид товара или услуги; возможность доступа на рынок; позиции на рынке предприятий-конкурентов; однородность рынка; конкурентоспособность отрасли в целом; возможность внедрения инноваций; конкурентоспособность данного региона и страны (в случае выхода на международный рынок).

Потребительские свойства товара - это свойства, которые проявляются в процессе потребления или использования товара потребителем для удовлетворения материальных и культурных потребностей.

Реинжиниринг – это радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы.

Рынок – это установленная система отношений между поставщиком услуг/товаров (продавцом) и приобретателем этих услуг/товаров (покупателем).

Совершенная, свободная или чистая **конкуренция** – экономическая модель, идеализированное состояние рынка, когда отдельные покупатели и продавцы не могут влиять на цену, но формируют её своим вкладом спроса и предложения.

Стратегический потенциал – экономические возможности организации, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей.

Стратегия конкурентоспособности предприятия – комплекс мер относительно всего производственно-хозяйственного комплекса для обеспечения преимуществ собственного продукта над товарами конкурентов.

Товарная группа – совокупность товаров и их видов, сгруппированных по определённому сочетанию, важнейшим из которых являются схожее назначение товаров.

Товарная категория – совокупность однородных товаров, находящихся внутри товарной группы.

Товарная линия (линейка) – совокупность товаров, предназначенных одним и тем же клиентам или реализуемые через одни и те же каналы сбыта или имеющие одинаковый ценовой диапазон.

Товарный ассортимент (товарная номенклатура) – совокупность всех товарных групп, предлагаемых компанией рынку в целом или каждому сегменту в отдельности.

Товарный экспорт – вывоз за границу товаров, проданных иностранному покупателю или предназначенных для продажи на иностранном рынке.

Управление ассортиментом представляет собой деятельность соответствующих служб предприятия по контролю, анализу и принятию

управленческих решений в области маркетинга, сбыта и производства с целью адаптации ассортимента к потребностям покупателей.

Управление конкурентоспособностью предприятия – это совокупность мер по систематическому усовершенствованию продукта, поиску новых каналов его сбыта и улучшения послепродажного сервиса.

Фактор конкурентного преимущества – конкурентный компонент внешней или внутренней среды объекта (субъекта), по которому он превосходит конкурента.

Цена (Price) — фундаментальная экономическая категория, обозначающая количество денег, за которое продавец согласен продать, а покупатель готов купить единицу продукта. *Цена* определенного количества продукта составляет его *стоимость*, поэтому правомерно утверждать про цену как денежной стоимости единицы *продукта*.

Эффективность - это относительный показатель, который характеризует соотношение между достигнутыми или ожидаемыми конечными результатами производственной деятельности, выступающими в виде эффекта, и затратами или ресурсами, необходимыми для его достижения.

СПИСОК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Porter, M. E. (ed.) *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
2. Treacy Michael, Wiersema Fred. *The discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Perceus Book, 1997.
3. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики. // *Экономист*. 2004. № 1. С. 81–88.
4. Ансофф И. *Стратегическое управление*. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1998. – С .525
5. Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике // *Мировая экономика и международные отношения*. 2004. № 3.
6. Ахметгареева А.А. Обеспечение конкурентоспособности предприятий розничной торговли: содержание, факторы./ *Казанская наука*. 2012. № 4. С. 55-59.
7. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции.//*Маркетинг в России и за рубежом*, 2005г.- №4.- С.72-76
8. Баранов В.В, *Методы оценки и управления потенциалом предприятия военно-промышленного комплекса России*. Дис. кан. экон. наук. Москва, 2003.-С.185.
9. Белоусов В.Н. *Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: дис....кандидата экон. наук: 08.00.05/ Моск. гос. индустр. ун-т (МГИУ)*. – Москва, 2007. – 176 с.
10. Вайсман А. *Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: перевод с немецкого* -М.: АО «Инттерэксперт», Экономика, 2000.- С.344
11. Воронкова А.Э., Пономарев В.П., Дибнис Г.И. *Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия – Луганск Изд-во ВУГУ*, 2002.-С.212
12. Данилов И.П. *Конкурентоспособность регионов России (теоретиче-*

ские основы и методология). / И.П. Данилов – М.: Изд-во «Канон +» РООИ «Реабилитация», 2007. – 368 с.

13. Джамалдинова М.Д. Формирование маркетинговой стратегии организации на основе аутсорсинга: автореферат дис....кандидата экон. наук: 08.00.05/ М.Д. Джамалдинова. – Нижний Новгород, 2005. – 25 с.

14. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Издательство стандартов, 2001.

15. Зулькарнаев И. У., Ильясова Л. Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 4.

16. Игольников Г.Н., Патрушев Е.А. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства // Российский экономический журнал. –2013. - № 11. – с. 108-111.

17. Исаева Н.С. Управление потенциалом конкурентоспособности предприятий химической отрасли на основе аддитивного подхода: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. / Казанский финансово-экономический институт. Казань, 2007

18. Исаева Н.С., Валеева Ю.С. Алгоритм анализа потенциала конкурентоспособности предприятия./ Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2007. № 1. С. 78-82.

19. Исаева Н.С., Валеева Ю.С. Управление конкурентоспособным потенциалом предприятия с использованием реинжинирингового подхода. / Сибирская финансовая школа. 2006. № 4 (37). С. 54-57.

20. Зулькарнаев И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий// Маркетинг в России и за рубежом, 2001.-№4-С.23-29

21. Косолапов О.В. Оценка потенциала конкурентоспособности геологических предприятий. Дисс. кан. экон. наук. Екатеринбург, 2003. С.165
22. Котикова Г.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия, маркетинговый подход. Дисс. кан. экон. наук. Кемерово, 1999. С.169
23. Липсиц И.В., Вигдорчик Е.А., Кашин В.К. Конкурентоспособность российской промышленности // ЭКО. – 2003. - №6.
24. Лифиц И. М. Теория оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2005.
25. Максимов И.В. Оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом, 2003. - №4. - С.36-38
26. Мисаков В. С. Анализ конкурентоспособности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1998.
27. Михайлушкин П.В. Методы оценки инновационного потенциала предприятия. Дисс. кан. экон. наук, СПб, 2001. С.169.
28. Панасенко Ю.Л. Развитие конкурентоспособного потенциала отраслевой структуры промышленности Дис. кан. экон. наук. Краснодар, 2003. С.157
29. Паньшин И.В. Адаптационный механизм управления потенциалом предприятия. Дисс. кан. экон. наук. Владимир, 2003. С.187
30. Политическая экономия. Словарь. – М.: Политиздат, 1983. – 188 с.
31. Палякин Р.Б. Повышение конкурентоспособности товара, стратегия и тактика ведения конкурентной борьбы: магистерская диссертация по направлению 080500.68 «Менеджмент» (профиль «Маркетинг»)/ Казанский государственный финансово-экономич. Ин-т (КГФЭИ). – Казань, 2011. – 103 с.
32. Пострелова А. В., Маркин М. С. Оценка конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. – 2013. – №6. – С. 398-402.
33. Портер М. Конкуренция: Учебное пособие. – М., 2000.
34. Рахимова Г.С. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности. Дис. кан. экон. наук. Казань, 2003. С.178

35. Рольбина Е.С. Маркетинговые исследования: методика и практика.- Казань: Изд-во Казанского университета, 2005.- С.112
36. Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2005
37. Сафиуллин А.Р. автореферат диссертации Управление конкурентными преимуществами при проведении промышленной политики на мезоуровне
38. Тавсултанова, А.Т. Принципы и функции маркетингового управления конкурентоспособностью предприятий оптовой торговли [Текст]/ А.Т.Тавсултанова// Проблемы теории и практики экономики народнохозяйственного комплекса региона. Сборник научных трудов. Часть VIII. – Махачкала: ГОУ ВПО «ДГТУ», 2006.- С. 67-79.
39. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 453 с.
40. Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как измерить конкурентоспособность предприятия?// Маркетинг в России и зарубежом.-2003.-№4.-С.53-68
41. Фатхутдинов Р. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности // Вопросы экономики. – 2002. - №5.35-39.
42. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг - М.: ЗАО «Бизнес школа» Интел-синтез», 2000г.С.251
43. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 295 с.
44. Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олим – Бизнес», 2006. – 245 с.
45. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпораций. СПб.: СПб университет, 99.-С.256

46. Хасанова А.Ш. Конкурентные отношения и их трансформация в современных условиях: Дис. докт. экон. наук - Казань, 1999.-С.189

47. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика.- М., 1996. – С.365

48. <http://www.myshared.ru/slide/971575/>

49. [http://www.fa.ru/dep/ods/autorefs/Dissertations/%D0%92%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%95.%D0%92.%20\(22.12.2014\)%20097d3b59a850759ad960902271b75f6e.pdf](http://www.fa.ru/dep/ods/autorefs/Dissertations/%D0%92%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%95.%D0%92.%20(22.12.2014)%20097d3b59a850759ad960902271b75f6e.pdf)

50. Сможет ли Роскачество стать инструментом повышения конкурентоспособности российской продукции? [Электронный ресурс]. Портал «Российская система качества». <http://rskrf.ru/news/smozhet-li-roskachestvo-stat-instrumentom-povysheniya-konkurentosposobnosti-rossiyskoy-produktsii/>

51. Экспорт-импорт важнейших товаров за январь-май 2015 года [Электронный ресурс]. Федеральная таможенная служба. Доклад от 08.07.2015. http://www.customs.ru/index.php?view=article&catid=53%3A2011-01-24-16-29-43&id=21373%3A-2015-&format=pdf&option=com_content

52. Гайдаровский форум 2015. Экспертная дискуссия ЦМТ Москвы «Конкурентоспособность российской экономики на региональном и глобальном рынках» собрала на своей площадке ведущих представителей органов власти и бизнеса [Электронный ресурс] Специальный проект центра международной торговли в Москве «Россия в ВТО» <http://wto.wtcmoscow.ru/novosti/2715>

53. Российский экономический барометр (месячный бюллетень). Март 2016 г. [Электронный ресурс]. Институт мировой экономики и международных отношений им. Е.М. Примакова Российской академии наук. http://www.imemo.ru/files/File/magazines/REB_month/content/2016/2016_03_reb_month_ru.pdf

54. Какие товары экспортируют из России. [Электронный ресурс]. Портал «Как просто». <http://www.kakprosto.ru/kak-869903-kakie-tovary-eksportiruyut-iz-rossii>

55. Влияние кризиса на конкурентоспособность российской продукции [Электронный ресурс]. Портал «Аналитические записки». <http://analyticizm.ru/?p=714>

55.Источник Высшая школа государственного управления Финансовый университет при Правительстве РФ http://www.fa.ru/institutes/vshgu/Documents/4.18.7_%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F%2015%20%D0%98%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8%20%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.pdf

56.<http://www.myshared.ru/slide/971575/>

57.[http://www.fa.ru/dep/ods/autorefs/Dissertations/%D0%92%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%95.%D0%92.%20\(22.12.2014\)%20097d3b59a850759ad960902271b75f6e.pdf](http://www.fa.ru/dep/ods/autorefs/Dissertations/%D0%92%D0%B5%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%95.%D0%92.%20(22.12.2014)%20097d3b59a850759ad960902271b75f6e.pdf)