

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙ-
СКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Набережночелнинский институт (филиал)

Управление конкурентоспособностью организации

Электронный образовательный ресурс к самостоятельной
работе, практическим занятиям для бакалавров направления
подготовки 38.03.02 Менеджмент всех форм обучения

**Набережные Челны
2018**

УДК
ББК
С

Печатается в соответствии с решением УМК Высшей школы
экономики и права НЧИ КФУ

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент **Х.Ш. Муллахметов**
кандидат технических наук, доцент **А.В. Шапарев**

- С** **Садриев Р.Д., Габидинова Г. С. «Управление конкурентоспособностью организации»:** Электронный образовательный ресурс к самостоятельной работе, практическим занятиям для бакалавров направления подготовки 38.03.02 Менеджмент всех форм обучения / *сост.: Р.Д. Садриев, Г. С. Габидинова* – Набережные Челны: ИПЦ Набережночелнинского ин-та КФУ, 2018. – 64 с.

Электронный образовательный ресурс содержит: методические указания к выполнению самостоятельной работы, темы контрольных работ, методические указания к выполнению практических заданий.

Электронный образовательный ресурс будет способствовать выполнению студентами самостоятельной работы, практических занятий по дисциплине, помогут студентам получить знания о теории конкуренции, конкурентных стратегиях организации, методах оценки и управления конкурентоспособностью организации. Полученные знания и навыки позволят им решать практические задачи по повышению конкурентоспособности организации.

УДК
ББК

СОДЕРЖАНИЕ

1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

Задание 1. Разработка цепочки ценности организации

Задание 2. Определение факторов конкурентного преимущества организации

Задание 3. Определение базовых стратегий конкуренции

Задание 4. Разработка мероприятий по управлению конкурентоспособностью организации

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа студентов (СРС) – это определенная деятельность студентов, направленная на углубленное изучение пройденного по дисциплине материала, а также наработка навыков использования полученных в процессе обучения знаний и применение их на практике.

Самостоятельная работа по дисциплине «Управление конкурентоспособностью» включает в себя подготовку отчетов по лабораторной работе, контрольных работ, конспект первоисточников, подготовка к лабораторным, практическим занятиям, экзамену.

Вариант контрольных работ выдается преподавателем из того перечня, который представлен в данном методическом комплексе. Срок сдачи контрольных работ: за 10 дней до начала экзаменационной сессии.

Контрольная работа – это вид контроля, представляющий собой самостоятельное научное исследование. Написание контрольной предполагает самостоятельную работу студентов, которая способствует углубленному изучению наиболее сложных теоретических проблем по дисциплине. Процесс подготовки и написания контрольной имеет следующие этапы: выбор темы; изучение литературы по выбранной теме; подготовка и защита, которая включает в себя выступление на практическом занятии.

Контрольная работа включает в себя следующие разделы: введение, основную часть (изложение основного содержания темы), заключение и список использованной литературы.

Содержание - это логическая структура работы, которая позволяет правильно оценить данную работу. Желательно, чтобы план был предварительно согласован с преподавателем, ведущим занятия по данной дисциплине. В план

должны включаться основные вопросы темы в определенной логической последовательности.

Введение включает в себя актуальность темы контрольной, основную цель, задачи и теоретико-методологическую обоснованность выбранной темы.

Основная часть. В данном разделе основное внимание уделяется анализу теоретической обоснованности и практической значимости выбранной темы, то есть теоретические положения, отраженные в теме контрольной, должны быть обоснованы с помощью практической деятельности организаций.

Заключение должно содержать выводы по результатам проведенного анализа. Основной акцент - практическая значимость полученных результатов.

Оформление контрольной работы соответствует оформлению курсовых работ, принятому на экономическом факультете.

Страницы реферата должны быть пронумерованы. Объем реферата 10-15 страниц текста, написанного на компьютере через 1,5 интервала шрифтом Times New Roman, размер 14.

В конце контрольной приводится список использованной литературы, который оформляется по правилам библиографического описания в следующей последовательности:

1. Официальные материалы (законы, указы, постановления).
2. Литература.
3. Периодическая печать.
4. Интернет-сайты.
5. Локальные документы.

Литература и другие источники должны быть представлены в алфавитном порядке.

Темы контрольных работ:

1. Цели и задачи управления конкурентоспособностью на предприятии.

2. Объекты управления конкурентоспособностью на предприятии.
3. Обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг.
4. Роль государства в обеспечения конкурентоспособности.
5. Роль конкуренции в рыночной экономике.
6. Основные понятия теории конкуренции.
7. Сущность понятия конкурентоспособность.
8. Формы конкуренции и конкурентной борьбы.
9. Сила конкуренции при различных формах конкурентного рынка (рынки совершенной и несовершенной конкуренции).
10. Цепочка создания ценности.
11. Законодательство, регулирующее конкуренцию в РФ.
12. Классификация факторов конкурентоспособности.
13. Пять сил конкуренции по М. Портеру.
14. Теория ромба М. Портера.
15. Конкурентная среда предприятия.
16. Факторы конкурентного преимущества организации.
17. Анализ конкурентоспособности фирмы.
18. Показатели, характеризующие конкурентоспособность организации.
19. Анализ реакции конкурента на действия фирмы.
20. Выбор стратегии фирмы в зависимости ситуации, сложившейся на рынке.
21. Конкурентная устойчивость компании.
22. Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам.
23. Стратегия и конкурентные преимущества.
24. Базовые стратегии конкуренции.
25. Стратегия лидерства по издержкам.
26. Стратегия широкой дифференциации
27. Стратегия оптимальных издержек.
28. Сфокусированная стратегия на базе низких издержек.

29. Сфокусированная стратегия на базе дифференциации продукта.

30. Наступательные конкурентные стратегии.

31. Стратегии слияния и поглощения.

32. Оборонительные конкурентные стратегии.

33. Управление качеством предложения фирмы.

34. Управление сбытовой конкуренцией на фирме.

35. Управление конкуренцией через инструменты продвижения.

36. Конкурентное планирование на фирме.

37. Управление конкуренцией на основе жизненного цикла товара.

38. Стратегия и тактика управления конкурентоспособностью предприятия.

39. Методы управления качеством продукции и сервиса потребителей.

40. Формирование целей и структуры стратегии повышения конкурентоспособности организации.

41. Обеспечение разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации.

42. Компания как система создания продуктов, удовлетворяющих нужды заинтересованных сторон.

Конспектирование первоисточников

В период самостоятельной подготовки студенты должны подробно изучить и законспектировать один из первоисточников. Данное конспектирование позволит студентам познакомиться с направлениями, разрабатываемыми основоположниками научных школ стратегического менеджмента, и углубленно изучить разделы дисциплину.

Конспект первоисточника оформляется в письменном виде. В ученическую тетрадь студенты выписывают основные идеи, представленные в первоисточнике. Конспект должен содержать выходные данные первоисточника, дату конспектирования, название раздела (части), название главы, ос-

новые мысли, отраженные в изученном материале.

Высший балл получают те студенты, которые периодически в течение семестра на семинарских занятиях представляют конспект преподавателю и в конце семестра успешно проходят защиту данной работы.

Темы для самостоятельной работы студентов Направление подготовки: 080200.62 «Менеджмент» по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации».

1. Введение. Понятие и сущность управление конкурентоспособностью, цели и задачи управления конкурентоспособностью.

2. Цепочка создания ценности организации и ее влияние на конкурентоспособность. Основные и вспомогательные виды деятельности организации.

3. Движущие силы конкуренции. Пять сил конкуренции согласно модели М. Портера.

4. Анализ отрасли и конкурентной ситуации.

5. Факторы конкурентоспособности организации. Макро- микроэкономические факторы конкурентоспособности организации.

6. Базовые стратегии конкуренции. Пять базовых стратегий конкуренции. Выбор базовых стратегий.

7. Стратегии дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Сфокусированные стратегии.

8. Методика измерения конкурентоспособности организации. Принципы оценки конкурентоспособности организации.

9. Обеспечение конкурентоспособности товаров и услуг. Конкурентоспособность как показатель соответствия организации, среде

10. Управление конкурентоспособностью организации.

11. Конкурентные преимущества организации.

При подготовке к экзамену следует ориентироваться на вопросы промежуточного контроля, состоящие из 50 вопро-

сов, на лекции, прочитанные во время занятий, а также на рекомендуемые источники литературы. В билете 2 вопроса, на каждый из которых должен быть минимальный ответ для удовлетворительной оценки.

1. Понятие и сущность конкуренции. Подходы к пониманию конкуренции.

2. Формы конкуренции и конкурентной борьбы.

3. Понятие и сущность конкурентоспособности.

4. Конкурентоспособность различных объектов.

5. Роль государства в обеспечении конкурентоспособности компаний. Конкурентная политика России.

6. Факторы конкурентоспособности организации. Классификация факторов конкурентоспособности. Макроэкономические факторы конкурентоспособности

7. Микроэкономические факторы конкурентоспособности.

8. Производственные факторы. Рыночные факторы. Сбытовые факторы. Сервисные факторы.

9. Конкурентная среда предприятия. Пять сил конкуренции по М. Портеру.

10. Цепочка создания ценности. Основные и вспомогательные виды деятельности.

11. Анализ цепочки ценности для повышения конкурентоспособности организации.

12. Анализ отрасли и конкурентной ситуации.

13. Основные экономические характеристики отрасли.

14. Выявление компетенций и возможностей. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.

15. Выявление угроз компании. Определение слабых сторон компании и недостаточности ресурсов.

16. Понятие и сущность конкурентного преимущества. Классификация конкурентных преимуществ.

17. Внутренние и внешние факторы конкурентного преимущества.

18. Конкурентные стратегии организации. Анализ реакции конкурента на действие фирмы.

19. Базовые стратегии конкурентного преимущества. Выбор базовых стратегий.

20. Стратегии низких издержек. Конкурентное преимущество по издержкам.

21. Стратегии дифференциации.

22. Стратегия оптимальных издержек.

23. Сфокусированные (нишевые) стратегии. Применение сфокусированных стратегий.

24. Стратегии быстрого реагирования на изменения во внешней среде и стратегии инноваций.

25. Чистые конкурентные стратегии.

26. Наступательные и оборонительные конкурентные стратегии.

27. Инструменты анализа внешней среды и разработки конкурентной стратегии.

28. Стратегии роста организации.

29. Стратегии сокращения. Стратегии роста и сокращения как взаимосвязанные стратегии организации.

30. Выбор стратегии в зависимости от позиции компании на рынке, ее сильных и слабых сторон. Стратегии лидеров рынка.

31. Стратегии преследователей лидеров и компаний, избегающих конкуренции.

32. Выбор стратегии в зависимости от ситуации на рынке.

33. Методика измерения конкурентоспособности организации. Показатели конкурентоспособности и их классификация.

34. Методы оценки конкурентоспособности организации.

35. Оценка конкурентоспособности товаров и услуг.

36. Оценка конкурентоспособности отрасли, региона и

страны.

37. Система обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг.

38. Три аспекта системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг.

39. Принципы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг.

40. Конкурентоспособность как показатель соответствия организации среде, в которой она действует.

41. Особенности конкурентной среды России.

42. Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность организации на рынке (конкурентные товар, цена, сбыт, коммуникации, имидж компании).

43. Выбор целевого рынка (сегмента), вида и направления деятельности, а так же маркетинговых стратегий, способствующих наибольшей реализации конкурентных преимуществ фирмы.

44. Понятие и сущность управление конкурентоспособностью, цели и задачи управления конкурентоспособностью.

45. Функции, реализуемые в системе управления конкурентоспособностью предприятия. Принципы управления конкурентоспособностью предприятия.

46. Механизм управления конкурентоспособности предприятия.

47. Управление конкурентоспособностью как основной бизнес-процесс, интегрирующий все остальные бизнес-процессы организации.

48. Разработка программы управления конкурентоспособностью организации.

49. Действия организаций по реализации возможностей внешней среды.

50. Действия организаций по противодействию угроз внешней среды.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

Задание 1. Разработка цепочки ценности организации

1. Определить:

Ценности конкретной организации.

Потребителей ценностей

2. Разработать, ориентируясь на стандартную цепочку ценности М. Портера, цепочку ценности конкретной организации.

3. Установить связь между основными и вспомогательными видами деятельности организации.

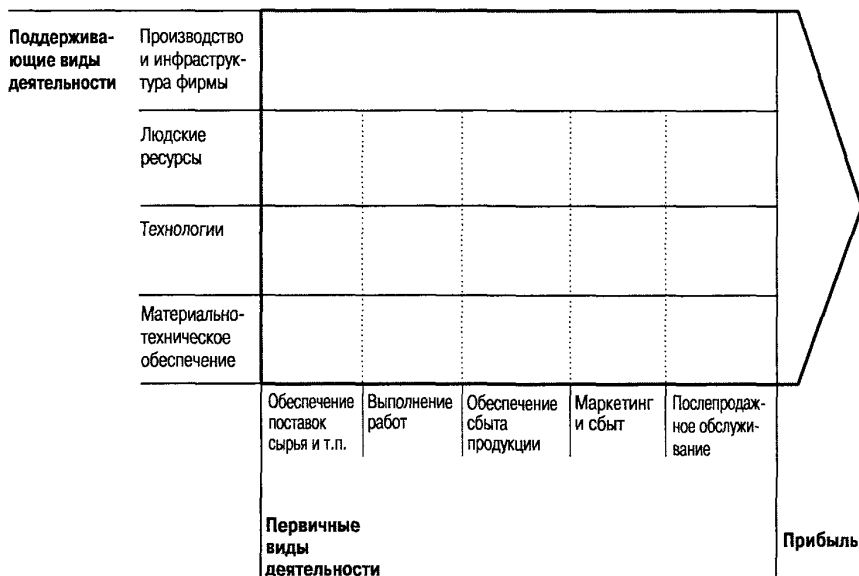


Рисунок 1 - Стандартная цепочка ценности

Состав стандартной цепочки ценности представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Состав стандартной цепочки ценности М.

Портера

Действие согласно цепочке создания ценности М. Портера	Содержания действия
Основные виды деятельности	
Материально-техническое обеспечение.	Действия, издержки и активы, связанные с приобретением топлива, энергии, сырья, компонентов, товаров и вспомогательных материалов; приемка, хранение и сортировка материалов и товаров от поставщиков; контроль; управление материально-техническими запасами.
Изготовление.	Действия, издержки и активы, связанные с преобразованием исходных материалов в конечный продукт (производство, сборка, упаковка, эксплуатация оборудования, содержание производственных мощностей, контроль качества продукции, защита окружающей среды).
Распространение.	Действия, издержки и активы, связанные с физической доставкой товара к покупателям (складирование готовой продукции, упаковка, обработка заказа, отгрузка, транспортировка, создание и развитие сети дилеров и дистрибьюторов).
Продажа и маркетинг.	Действия, издержки и активы, связанные с функциями торгового персонала, рекламой и продвижением товаров на рынок, маркетинговыми исследованиями и планированием, поддержкой дилеров и дистрибьюторов.
Обслуживание.	Действия, издержки и активы, связанные с обеспечением помощи покупателями в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте, техническом сопровождении, а также информирование покупателей и рассмотрения жалоб.
Вспомогательные виды деятельности	
Исследования и разработки.	Действия, издержки и активы, связанные с

	научно- исследовательскими и опытно-конструкторскими работами по созданию и совершенствованию продукции, технологических процессов и отдельных операций, технологий проектирования, необходимого оборудования, программного обеспечения, систем телекоммуникаций, технологий компьютерного проектирования, баз данных, компьютерных систем поддержки производства.
Управление персоналом.	Действия, издержки и активы, связанные с наймом и подготовкой работников, развитием и социальным обеспечением персонала, трудовыми отношениями, с развитием навыков и опыта, повышением квалификации.
Администрирование.	Действия, издержки и активы, относящиеся к общему руководству,- бухгалтерии и финансам, юридической поддержке, безопасности и обеспечению конфиденциальности, информационной системе управления, заключению стратегических союзов и развитию партнерских отношений, а также другим функциям высшего руководства.

Задание 2. Определение факторов конкурентного преимущества организации

1. Определить факторы, влияющие на выбор покупателей для конкретной организации. Определить степень значимости этих факторов по десятибалльной шкале.

2. Определить вид конкурентной борьбы сложившийся на данном рынке/отрасли.

3. Выделить наиболее значимые факторы и определить какие виды деятельности организации в наибольшей степени влияют на факторы выбора покупателей по десятибалльной шкале.

4. Установить связь между факторами выбора покупателя-

лей и факторами конкурентного преимущества организации.

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

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

В таблице 2 представлен перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации

Таблица 2 - Перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации

Внутренний фактор конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
Структурные: производственная структура организации	Проектировать организации на основе гибких производственных систем, из автоматизированных модулей и систем
миссия организации	Миссия должна содержать оригинальную

	идею, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт, популярную товарную марку и т. д.
организационная структура организации	Организационная структура должна строиться на основе дерева целей организации с горизонтальной координацией всех работ менеджером по конкретному товару (проблемно-целевая организационная структура)
специализация и концентрация производства	Осуществлять проектирование организации на основе анализа принципов рационализации структур и процессов, применяя методы моделирования
уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства	Выполнять весь комплекс работ по унификации и стандартизации различных объектов с целью их упорядочения по типоразмерам, видам, методам и т. д.
учет и регулирование производственных процессов	Включить в структуру организации средства автоматизации учета соблюдения принципов пропорциональности, непрерывности, прямооточности, параллельности, ритмичности протекания отдельных процессов
персонал	Постоянно осуществлять отбор персонала, повышать его квалификацию и создавать условия для продвижения, мотивировать качественный и эффективный труд с целью обеспечения конкурентоспособности персонала
информационная и нормативно-методическая база управления	При проектировании и развитии структур в информационные системы следует закладывать качественную информацию и нормативно-методические документы

сила конкуренции на выходе и входе системы	При выборе сферы деятельности и поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, кадров и т. д. анализировать силу конкуренции и выбирать конкурентоспособных поставщиков
Ресурсные: поставщики	Постоянно анализировать конкурентную среду, количество поставщиков, силу конкуренции между ними, их конкурентоспособность для выбора наилучших
доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам	Следить за параметрами рынка, чтобы не упустить возможного доступа к качественному и дешевому сырью
учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации	Стимулировать проведение подобного анализа, так как в будущем экономия ресурсов у потребителей своих товаров будет приоритетным направлением деятельности организации, фактором конкурентного преимущества
функционально-стоимостный анализ выпускаемой продукции и элементов производства	Стимулировать проведение подобного сложного, но эффективного анализа
оптимизация эффективности использования ресурсов	Поддерживать работу по оптимизации ресурсов, так как глобальная цель конкуренции — экономия ресурсов и повышение качества жизни
Технические: патентованный товар	Продолжать работу по увеличению количества изобретений и патентов
патентованная технология	То же

оборудование	Увеличивать удельный вес прогрессивного технологического оборудования, снижать его средний возраст
качество изготовления товаров	Применять современные методы контроля и стимулирования качества для удержания конкурентного преимущества
себестоимость выпускаемой продукции	Применение прогрессивного оборудования и технологий, позволяющих заметно снизить затраты времени, сырья и материалов на единицу продукции
гибкость	Использование прогрессивного оборудования и технологий, позволяющих расширить ассортимент выпускаемой продукции и заметно снизить потерю времени и ресурсов, затрачиваемых на переналадку оборудования
Управленческие: менеджеры	Увеличивать удельный вес конкурентоспособных менеджеров
анализ выполнения законов организации	По результатам анализа законов организации должны разрабатываться и реализовываться мероприятия по совершенствованию процессов
организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок»	Удержание этого конкурентного преимущества требует высокой дисциплины по всему циклу движения материалов
функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации	В условиях удорожания производственных площадей укрепление дисциплины поставок становится эффективным направлением конкурентной борьбы
функционирование системы	Дальнейшее удержание этого конкурент-

управления качеством в организации	ного преимущества требует высокой квалификации персонала, применения научных методов управления
проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем	Система управления качеством должна соответствовать международным стандартам ИСО 9000:2000, научным подходам и принципам управления качеством Удержание этого преимущества возможно при достижении высокой конкурентоспособности выпускаемой продукции
Рыночные: доступ к рынку ресурсов, необходимых организации	Для получения этого преимущества необходимо изучить параметры рынков на входе системы (организации), а для его сохранения — проводить мониторинг рыночной инфраструктуры
доступ к рынку новых технологий	То же
лидирующее положение на рынке товаров	Для удержания этого главного преимущества необходимо постоянно принимать меры по удержанию всех конкурентных преимуществ организации
эксклюзивность товара организации	Это преимущество достигается высокой патентоспособностью товаров, что, в свою очередь, обеспечивает их конкурентоспособность по сравнению с товарами-заменителями
эксклюзивность каналов распределения	Это преимущество достигается высоким уровнем логистики, сохраняется конкурентоспособными маркетологами и работниками сбыта
эксклюзивность рекламы товаров организации	Для сохранения преимущества необходимы высокая квалификация работников рекламы и достаточные средства на нее

эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания	Преимущество достигается высокой квалификацией экономистов, психологов и менеджеров организации и, конечно, необходимыми средствами
прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры	Для сохранения этого конкурентного преимущества необходимо по своим товарам анализировать действие закона спроса, предложения, конкуренции и др., иметь качественную информационную базу и квалифицированных специалистов
Эффективность функционирования организации: показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж)	Экономические показатели определяют качество функционирования организации по всем аспектам и направлениям. Поэтому для удержания своих конкурентных преимуществ организация должна повышать научный уровень управления
интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала)	Уровни доходности, интенсивности использования капитала и финансовой устойчивости функционирования организации определяются индивидуально
финансовая устойчивость функционирования организации	Чем выше сила конкуренции в отрасли, тем меньше будет доходность и себестоимость товаров, но выше интенсивность и качество товаров
доля экспорта наукоемких товаров	Конкуренция является также фактором повышения эффективности использования всех ресурсов

Перечисленные выше конкурентные преимущества являются результатом превосходства предприятия в экономической, производственной, научно-технической инновационной

и организационной деятельности над своими конкурентами. Значение достигнутых конкурентных преимуществ организации связано с величиной ее превосходства над своими основными конкурентами по отдельным видам деятельности (например, инновационная деятельность, использование прогрессивного оборудования). Но конкурентоспособность организации на рынке в большей мере зависит от суммарной величины всех превосходств, достигнутых по каждому виду деятельности организации. Так же конкурентоспособность организации зависит от ее умения использовать те конкурентные преимущества, что предоставляет ей внешняя среда, и которые практически не поддаются влиянию отдельных предприятий. К основным внешним факторам конкурентного преимущества организации относятся преимущества отрасли, региона и страны.

Задание 2. Определение факторов конкурентного преимущества организации

1. Определить факторы, влияющие на выбор покупателей для конкретной организации. Определить степень значимости этих факторов по десятибалльной шкале.
2. Определить вид конкурентной борьбы сложившийся на данном рынке/отрасли.
3. Выделить наиболее значимые факторы и определить какие виды деятельности организации в наибольшей степени влияют на факторы выбора покупателей по десятибалльной шкале.
4. Установить связь между факторами выбора покупателей и факторами конкурентного преимущества организации.

Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени за-

висит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

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

В таблице 2 представлен перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации

Таблица 2 - Перечень внутренних факторов конкурентного преимущества организации

Внутренний фактор конкурентного преимущества организации	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества
Структурные: производственная структура организации	Проектировать организации на основе гибких производственных систем, из автоматизированных модулей и систем
миссия организации	Миссия должна содержать оригинальную идею, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт, популярную товарную марку и т. д.

организационная структура организации	Организационная структура должна строиться на основе дерева целей организации с горизонтальной координацией всех работ менеджером по конкретному товару (проблемно-целевая организационная структура)
специализация и концентрация производства	Осуществлять проектирование организации на основе анализа принципов рационализации структур и процессов, применяя методы моделирования
уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства	Выполнять весь комплекс работ по унификации и стандартизации различных объектов с целью их упорядочения по типоразмерам, видам, методам и т. д.
учет и регулирование производственных процессов	Включить в структуру организации средства автоматизации учета соблюдения принципов пропорциональности, непрерывности, прямоочности, параллельности, ритмичности протекания отдельных процессов
персонал	Постоянно осуществлять отбор персонала, повышать его квалификацию и создавать условия для продвижения, мотивировать качественный и эффективный труд с целью обеспечения конкурентоспособности персонала
информационная и нормативно-методическая база управления	При проектировании и развитии структур в информационные системы следует закладывать качественную информацию и нормативно-методические документы
сила конкуренции на выходе и входе системы	При выборе сферы деятельности и поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, кадров и т. д. анализировать силу конкуренции и выбирать конкурентоспособных поставщиков

Ресурсные: поставщики	Постоянно анализировать конкурентную среду, количество поставщиков, силу конкуренции между ними, их конкурентоспособность для выбора наилучших
доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам	Следить за параметрами рынка, чтобы не упустить возможного доступа к качественному и дешевому сырью
учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации	Стимулировать проведение подобного анализа, так как в будущем экономия ресурсов у потребителей своих товаров будет приоритетным направлением деятельности организации, фактором конкурентного преимущества
функционально-стоимостный анализ выпускаемой продукции и элементов производства	Стимулировать проведение подобного сложного, но эффективного анализа
оптимизация эффективности использования ресурсов	Поддерживать работу по оптимизации ресурсов, так как глобальная цель конкуренции — экономия ресурсов и повышение качества жизни
Технические: патентованный товар	Продолжать работу по увеличению количества изобретений и патентов
патентованная технология	То же
оборудование	Увеличивать удельный вес прогрессивного технологического оборудования, снижать его средний возраст
качество изготовления товаров	Применять современные методы контроля и стимулирования качества для удержания конкурентного преимущества

себестоимость выпускаемой продукции	Применение прогрессивного оборудования и технологий, позволяющих заметно снизить затраты времени, сырья и материалов на единицу продукции
гибкость	Использование прогрессивного оборудования и технологий, позволяющих расширить ассортимент выпускаемой продукции и заметно снизить потерю времени и ресурсов, затрачиваемых на переналадку оборудования
Управленческие: менеджеры	Увеличивать удельный вес конкурентоспособных менеджеров
анализ выполнения законов организации	По результатам анализа законов организации должны разрабатываться и реализовываться мероприятия по совершенствованию процессов
организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок»	Удержание этого конкурентного преимущества требует высокой дисциплины по всему циклу движения материалов
функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации	В условиях удорожания производственных площадей укрепление дисциплины поставок становится эффективным направлением конкурентной борьбы
функционирование системы управления качеством в организации	Дальнейшее удержание этого конкурентного преимущества требует высокой квалификации персонала, применения научных методов управления
проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем	Система управления качеством должна соответствовать международным стандартам ИСО 9000:2000, научным подходам и принципам управления качеством

	Удержание этого преимущества возможно при достижении высокой конкурентоспособности выпускаемой продукции
Рыночные: доступ к рынку ресурсов, необходимых организации	Для получения этого преимущества необходимо изучить параметры рынков на входе системы (организации), а для его сохранения — проводить мониторинг рыночной инфраструктуры
доступ к рынку новых технологий	То же
лидирующее положение на рынке товаров	Для удержания этого главного преимущества необходимо постоянно принимать меры по удержанию всех конкурентных преимуществ организации
эксклюзивность товара организации	Это преимущество достигается высокой патентоспособностью товаров, что, в свою очередь, обеспечивает их конкурентоспособность по сравнению с товарами-заменителями
эксклюзивность каналов распределения	Это преимущество достигается высоким уровнем логистики, сохраняется конкурентоспособными маркетологами и работниками сбыта
эксклюзивность рекламы товаров организации	Для сохранения преимущества необходимы высокая квалификация работников рекламы и достаточные средства на нее
эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания	Преимущество достигается высокой квалификацией экономистов, психологов и менеджеров организации и, конечно, необходимыми средствами

прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры	Для сохранения этого конкурентного преимущества необходимо по своим товарам анализировать действие закона спроса, предложения, конкуренции и др., иметь качественную информационную базу и квалифицированных специалистов
Эффективность функционирования организации: показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж)	Экономические показатели определяют качество функционирования организации по всем аспектам и направлениям. Поэтому для удержания своих конкурентных преимуществ организация должна повышать научный уровень управления
интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала)	Уровни доходности, интенсивности использования капитала и финансовой устойчивости функционирования организации определяются индивидуально
финансовая устойчивость функционирования организации	Чем выше сила конкуренции в отрасли, тем меньше будет доходность и себестоимость товаров, но выше интенсивность и качество товаров
доля экспорта наукоемких товаров	Конкуренция является также фактором повышения эффективности использования всех ресурсов

Перечисленные выше конкурентные преимущества являются результатом превосходства предприятия в экономической, производственной, научно-технической инновационной и организационной деятельности над своими конкурентами. Значение достигнутых конкурентных преимуществ организации связано с величиной ее превосходства над своими основными конкурентами по отдельным видам деятельности (например,

инновационная деятельность, использование прогрессивного оборудования). Но конкурентоспособность организации на рынке в большей мере зависит от суммарной величины всех превосходств, достигнутых по каждому виду деятельности организации. Так же конкурентоспособность организации зависит от ее умения использовать те конкурентные преимущества, что предоставляет ей внешняя среда, и которые практически не поддаются влиянию отдельных предприятий. К основным внешним факторам конкурентного преимущества организации относятся преимущества отрасли, региона и страны.

Задание 3. Определение базовых стратегий конкуренции

1. Провести анализ внешней и внутренней среды по следующим таблицам.

Анализ факторов макросреды функционирования фирмы

Таблица 3 - Влияние экономической среды на деятельность организации

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направлен. влияния
1	2	3	4
Общий уровень экономического развития	3	3	-1
Система налогообложения и качество экономического законодательства	3	3	-1
Уровень развития конкурентных отношений	2	3	-1
Масштабы правительственной поддержки отрасли	2	2	+ 1
Общая конъюнктура национального рынка	2	2	-1
Размеры рынка и темпы его изменения	3	3	+ 1

Размеры и темпы роста сегментов в соответствии с интересами компании	2	3	+ 1
Состояние фондового рынка	1	1	-1
Инвестиционные процессы	3	3	+1
Ставка банковского процента	3	1	-1
Система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен	1	1	+1
Стоимость земли	2	2	-1

Таблица 4 - Влияние демографической среды на деятельность организации

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень важности для организации
Количество потенциальных потребителей (структура населения, изменения в отдельных группах)				
Наличие и потенциальное количество рабочей силы				
Квалификационные характеристики рабочей силы				

Таблица 5- Влияние социально-культурной среды на деятельность организации

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Традиции и культурные ценности, уровень образования				
Взаимоотношения внутри общества (индивидуум — индивидуум, индивидуум — общество)				
Приятие-неприятие частного предпринимательства				

Отношения компания — общественные организации				
Отношение к иностранным инве-				
Влияние профсоюзов на формирование общественного мнения				

Таблица 6 - Влияние природно-экологической среды на деятельность организации

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Природно-климатические усло-				
Территориальное размещение полезных ископаемых и при-				
Размещение больших промышленных центров				
Состояние экологии и ее влияние				

Таблица 7 - Влияние научно-технической среды на деятельность организации

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Появление “технологических прорывов”				
Сокращение или продление жизненного цикла техноло-				
Удельный вес наукоемких технологий в производстве				
Требования к научно-технологическому уровню производства, обеспечивающие конкурентоспособность				

Требования к квалификации кадров				
Требования к научно-техническому уровню конкурентоспособной продукции				

Таблица 8 - Влияние политико-правовой среды на деятельность организации

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия
Отношение государства к собственности				
Политическая стабильность в государстве				
Характер отношения государства к отрасли				
Уровень регулирования и контроля со стороны государства				
Политика государства в подготовке кадров для отрасли				
Таможенная политика государства				
Законы и нормативные акты				
Эффективность правовой системы				
Практическая реализация законодательства				

Исполнение всех правовых норм				
-------------------------------	--	--	--	--

Таблица 9 - Важнейшие факторы внешней среды, влияющие на деятельность организации

Факторы внешней среды	Позитивное влияние	Степень важности	Негативное влияние	Степень важности
Демографическая среда				
Экономическая среда				
Природно-экологическая среда				
Научно-техническая среда				
Политико-правовая среда				

Оценка основных факторов конкуренции с помощью аналитической схемы М. Портера

Таблица 10 - Факторы конкуренции на рынке отрасли.

Факторы конкуренции	Признаки действия факторов на рынке
1. Ситуация в отрасли	
1.1. Количество и размер фирм, конкурирующих на рынке	На рынке работает группа равных по размеру и силе фирм, или имеются фирмы, значительно превосходящие анализируемое предприятие по мощности
1.2. Изменение платежеспособного спроса	Платежеспособный спрос на товар падает, перспектива спроса неблагоприятна
1.3. Степень однородности, стандартности, дифференциации товаров, предлагаемых конкурентами	Фирмы-конкуренты не специализированы по видам и товарам; их продукция принципиально не отличается; товар фирмы и товары-конкуренты практически взаимозаменяемы
1.4. Стандартность или различие сервиса по анализируемому товару	Набор услуг, входящих в сервис фирм-конкурентов данного рынка, в общем, идентичен
1.5. Затраты покупателя на переключение с одного производителя на другого	Затраты, возникающие у покупателя в связи с переходом на аналогичную продукцию другого производителя (поставщика), небольшие, поэтому вероятность перехода покупателей к конкурентам и наоборот — велика

1.6. Барьеры (затруднения) ухода с рынка	Затраты на уход предприятия с анализируемого рынка велики (ликвидация основных фондов, переподготовка персонала и другие)
1.7. Барьеры (затруднения) проникновения на рынок	Начальные затраты для работы фирмы на рынке данного товара невелики; другие рыночные и общественные условия благоприятствуют вступлению фирм на этот рынок
1.8. Ситуация на смежных рынках	Высокий уровень конкуренции на смежных рынках, то есть на рынках товаров с близкими технологиями и сферами применения. Например, для рынка автомобилей смежным является рынок металла и металлоизделий
Факторы конкуренции	Признаки действия факторов на рынке
1.9. Стратегии конкурирующих фирм	Отдельные фирмы проводят или готовы к проведению агрессивной политики укрепления своих позиций за счет конкурентов
1.10. Привлекательность рынка данного товара	Наблюдается заметно растущий спрос, большие потенциальные возможности рынка; имеется благоприятный прогноз развития рынка
2. Влияние потенциальных конкурентов	
2.1. трудности входа на отраслевой рынок	Для входа на рынок анализируемого товара требуется небольшой капитал. Эффективный объем производства можно достичь достаточно быстро. Предприятия отрасли не намерены применять агрессивные стратегии против новых фирм и не объединяют свои усилия по отражению проникновения новичков в отрасль
2.2. Доступ к каналам сбыта	На рынке отрасли большое число торговых посредников, слабо связанных с производителями. Создание собственных прямых каналов сбыта или привлечение имеющихся посредников к партнерству не требует значительных затрат со стороны новых фирм
2.3. Отраслевые преимущества	Предприятия данного рынка не обладают перед новыми конкурентами большими преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, патентами, капиталом, удобными месторасположениями
3. Влияние поставщиков	
3.1. Уникальность канала поставок	Продукция поставщиков очень сильно дифференцирована, поэтому перейти от одного поставщика к другому трудно или дорого для предприятия

3.2. Значимость предприятий данной отрасли для поставщиков	Предприятия отрасли не являются основными или важными клиентами для фирм-поставщиков
Факторы конкуренции	Признаки действия факторов на рынке
3.3. Доля отдельного поставщика	Один поставщик поставляет большую часть составляющих элементов (поставщик-монополист)
4. Влияние покупателей	
4.1. Статус покупателей	Покупателей на рассматриваемом рынке товара немного. В основном, это покупатели, которые приобретают товар крупными партиями. На них приходится большая часть объема продаж на рынке
4.2. Значимость товара для покупателей	Товар данного предприятия и других предприятий анализируемого рынка не является особо важным для покупателя, имеет небольшой удельный вес в структуре его закупок
4.3. Различие товаров	Предлагаемые покупателем товары разных фирм стандартны, однородны, мало дифференцированы. Стоимость перехода покупателей к новому производителю (поставщику) незначительна. Поэтому покупатели не привязаны к конкретному продавцу
5. Влияние товаров-заменителей	
5.1. Качество основного товара	Для поддержания требуемого качества товара данного предприятия требуются большие затраты, значительно более высокие, чем для товара-заменителя
5.2. Цена	Более низкие цены и доступность товаров-заменителей создают потолок цен для продукции этой отрасли
5.3. Стоимость «переключения»	Затраты, связанные с переходом покупателя на товар-заменитель, низкие (переоборудование, изменение технологического процесса, переобучение работников)
6. Государственное регулирование	
6.1. Антимонопольная политика государства	Государство проводит активную политику по предотвращению монопольных структур в данной отрасли, по стимулированию бизнеса и развитию конкуренции
Факторы конкуренции	Признаки действия факторов на рынке

6.2. Финансовая политика государства	Государственные финансовые органы (Минфин, Центробанк, Министерство экономики проводят финансовую политику стимулирования кредитов, включающую предоставление кредитов, систему налогообложения, депозитные ставки и т. д.)
6.3. Государственное лицензирование, стандартизация и введение квот	Получение лицензий, квот и других разрешительных прав для работы в этой отрасли не слишком затруднено, что повышает вероятность появления новых конкурентов

Таблица 11 - Анализ конкурентоспособности фирмы-конкурента

Показатели, характеризующие предприятие	Краткая характеристика
1. Менеджмент предприятия	
1.1. Общие цели фирмы	Здесь необходимо проанализировать миссию предприятия, основные цели и стратегии. Это позволяет в какой-то степени спрогнозировать возможные действия конкурента
1.2. Предпринимательская культура	Необходимо проанализировать систему ценностей, норм и правил деятельности, принятых у конкурента. Сюда относятся структура управления, формальные и нормативные связи между сотрудниками, отношения между руководством и подчиненными, стиль руководителей и их философия
1.3. Область деятельности	Необходимо установить общий вид деятельности и функции предприятия в системе рынка (поставщик - производитель - оптовик - розничный продавец); форму собственности, территориальные границы, уровень диверсификации или специализации
1.4. Имидж и репутация фирмы	Необходимо выяснить, какой имидж сложился у фирмы и какую репутацию она имеет среди покупателей, партнеров, конкурентов, государственных служб, СМИ
1.5. Роль маркетинга на предприятии	Здесь необходимо показать, какое влияние имеет маркетинг на деятельность предприятия; насколько деятельность руководителя и функциональных специалистов предприятия (конструкторы, технологи, экономисты и т. д.) проникнута принципами маркетинга
2. Производство	
2.1. Оборудование	Краткая характеристика качества, моральной и физической новизны или, наоборот, износа оборудования, используемого конкурентом в производстве

2.2. Технологии	Характеристика производственных технологий конкурента: трудоемкость процесса, гибкость, уровень механизации, автоматизации
2.3. Производственная мощность	Возможность производителя увеличить объем выпуска существующих продуктов, параллельно освоить выпуск новых продуктов. Эта возможность зависит от оснащенности и использованных основных фондов, структуры издержек, числа работающих
2.4. Производственное планирование и управление	Качество этого планирования, его организация, используемые приемы. Организация управления производством у конкурента
2.5. Сырье, материалы, комплектующие изделия	Оценка качества используемых элементов производства, выявление и характеристика поставщиков конкурента
3. Научные исследования	
3.1. Мощность исследовательской и конструкторской базы	Размер бюджета исследований, число работников, занятых исследованиями, организация работ, эффективность исследований
3.2. Патентная защита товаров	Наличие у фирмы патентов на изобретения, регистрация технологических новшеств и т. д.
4. Маркетинг	
4.1. Маркетинговые стратегии 4.2. Товарная политика 4.3. Ценовая политика 4.4. Сбытовая политика 4.5. Продвижение товаров	Анализ маркетинговой деятельности конкурентов рассмотрен выше. Его результаты также могут быть представлены в данной таблице
5. Кадры	
5.1. Профессиональная структура 5.2. Возрастная структура 5.3. Уровень квалификации и образования работников 5.3. Система подбора кадров на предприятии 5.4. Система мотивации сотрудников	В этих подразделах анализа необходимо дать оценку работникам предприятия конкурента и качества управления персоналом на этом предприятии
6. Финансы	

6.1. Размер капитала Финансовый баланс 6.2. Основные финансовые показатели предприятия 6.3. Возможность получения кредитов 6.4. Страхование	Здесь дается оценка финансово-экономического состояния предприятия (общая экспертная оценка и/или цифровые данные об основных финансовых показателях предприятия)
---	---

2. Определить возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны компании.

3. Определить способы достижения основных конкурентных преимуществ компании.

4. Определить диапазон конкуренции

Попытка совместить различные типы конкурентных преимуществ обречена на неудачу.

Но фирма может выбрать для себя наиболее приемлемую стратегию обеспечения и поддержания конкурентоспособности. Прежде чем описать ассортимент таких стратегий, необходимо ввести еще одно понятие — "диапазон конкуренции", обозначающее широту той номенклатуры товаров, которую фирма способна и собирается изготавливать и продавать. С учетом этого параметра можно уже составить схему, объединяющую все основные типы стратегий обеспечения конкурентоспособности (рис. 2).

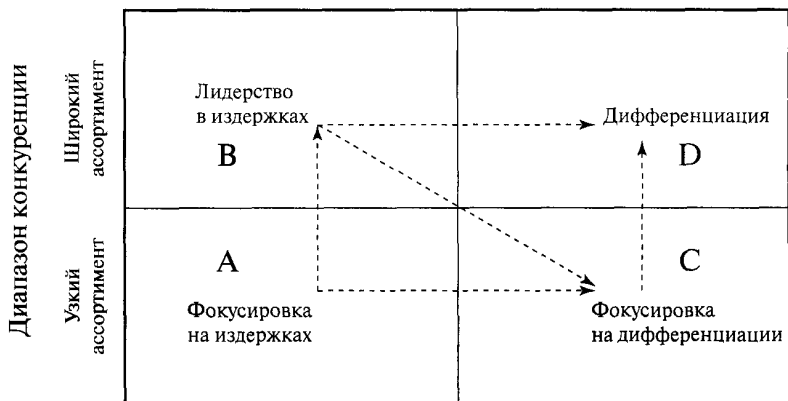


Рисунок 2- Основные типы конкурентных стратегий

5. Определить чистые конкурентные стратегии
6. Определить конкурентные стратегии в отношении конкурентов компании.

Возможные стратегии по достижению и удержанию конкурентного преимущества предприятия на рынке представлены на следующей матрице (рис.3).

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	«Захват» «Защита»	«Перехват» «Блокировка»
Преследователи лидеров рынка	«Атака» «Прорыв» по курсу»	«Следование» «Окружение»
Избегающие прямой конкуренции	«Сосредоточение сил на участке»	«Сохранение позиции» «Обход»

Рисунок 3. - Матрица конкурентных преимуществ

Тип выбираемой стратегии зависит от того положения, которое занимает предприятие на рынке, и от характера его

действий.

По классификации Ф.Котлера, *лидер рынка* занимает доминирующее положение на рынке, вносит наибольший вклад в его развитие. Он часто представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые нападают, подражают или избегают его. Предприятие-лидер располагает значительными стратегическими возможностями.

Преследователь лидера рынка — это предприятие, не занимающее в настоящее время доминирующего положения, но желающее атаковать лидера, бросить ему вызов по мере накопления конкурентных преимуществ.

Избегающими прямой конкуренции являются предприятия, которые намерены мирно сосуществовать с лидером и согласны со своим положением на рынке.

Занимая определенное положение на рынке, предприятия выбирают упреждающие (активные) или пассивные стратегии обеспечения своих конкурентных преимуществ.

«Захват рынка» — расширение глобального спроса на продукцию предприятия путем использования продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления и др.

«Защита рынка» — воздействие на «своих» потребителей с целью удержать их в сфере деятельности предприятия, например с помощью рекламы, сервиса, стимулирования и др.

«Блокировка рынка» — стремление не допускать, чтобы преследователи добивались преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях: товар, распределение, цена и т.д.

«Перехват» — реакция на нововведения преследователей для снижения возможной эффективности.

«Атака в лоб» («фронтальная атака») — использова-

ние преследователем достигнутого над лидером превосходства (продуктового или ценового, как правило, в соотношении 3 к 1) для установления конкурентного преимущества.

«Прорыв» («фланговая атака») — использование какой-либо одной слабой стороны лидера, нахождение бреши.

«Окружение» — постепенное накопление преимуществ перед лидером путем определения его слабых мест, обход конкурента с разных сторон.

«Следование по курсу» — минимизация риска ответных действий лидера, например в ценовой политике.

«Сосредоточение сил на выгодных участках» — выбор сегментов рынка, не привлекающих внимание более сильных конкурентов.

«Обход» — избежание конкуренции путем выпуска не соперничающих товаров, сервиса, использование непривлекательных для конкурентов каналов сбыта и др.

«Сохранение позиций» — поддержание постоянства в рыночной деятельности, не вызывающей внимания конкурентов (статус-кво).

Задание 4. Конкурентоспособность товаров и услуг как основной фактор конкурентоспособности организации

1. Сформулировать основные конкурентные цели организации.

2. Определить вид конкурентных преимуществ, которые стремиться обеспечить компания.

1. Сформулировать основные конкурентные стратегии организации.

3. Разработать мероприятия по управлению по управлению конкурентоспособностью организации исходя из следующих направлений управления конкурентоспособностью:

1. Управление конкурентоспособностью путем обеспечения качества товаров/услуг компании (продуктовая дифференциация)

Для различных объектов принято выделять следующие критерии конкурентоспособности: 1) уровень качества и его стабильность, 2) социальная адресность, 3) подлинность, 4) безопасность; 5) потребительская новизна; 6) имидж; 7) информативность; 8) цена потребления. Основными из данных параметров оценки являются уровень качества и цена потребления.

При определении *конкурентоспособности товаров* чаще всего выделяют:

1. Технические параметры (качество): параметры назначения, учитывающие свойства и функции товара; эргономические параметры, указывающие на соответствие товара свойствам человеческого организма; конструктивные параметры, обеспечивающие определенные свойства товаров; эстетические параметры, характеризующие внешнее восприятие товара.

2. Нормативные параметры (регламентируются обязательными нормами стандартов на рынке предполагаемой продажи товара).

3. Экономические параметры (учитывают не только цену товара, но и все затраты, связанные с эксплуатацией).

В самой общей форме структуру цены потребления можно выразить в следующем виде:

$$C_{\text{ПОТР}} = C_{\text{ПОК}} + Z_{\text{ТРАНС}} + Z_{\text{МАТ}} + Z_{\text{РЕМ}} + Z_{\text{ДОК}} + Z_{\text{ОБСЛ}} + Z_{\text{УТИЛ}} + D_{\text{УПТИЛ}}$$

где $C_{\text{ПОК}}$ — контрактная цена покупки изделия;

$Z_{\text{ТРАНС}}$ — затраты на погрузку и разгрузку, доставку, расконсервацию, установку, сборку, наладку;

$Z_{\text{МАТ}}$ — затраты на топливо, энергию, сырье, расходуемые материалы и пр.;

$Z_{\text{РЕМ}}$ — затраты на ремонт (средний и капитальный);

$Z_{\text{ДОК}}$ — издержки покупателя на приобретение технической и эксплуатационной документации, а также обучение персонала;

$Z_{\text{ОБСЛ}}$ — затраты на уход и обслуживание изделия;

$Z_{\text{УТИЛ}}$ — затраты на утилизацию изделия;

$D_{\text{УПТИЛ}}$ — доход от реализации на сторону изделия после его эксплуатации.

4. Организационные параметры (включают систему скидок, сроки и условия гарантий, сервис и т. д.).

В частности, выделяют следующие виды параметров конкурентоспособности пищевой продукции:

1. Нормативные — учитывают соответствие нормам и стандартам.

2. Экономические — учитывают отпускную цену продукта.

3. Потребительские (качество) — включают комплекс органолептических показателей, качество упаковки, срок хранения, состав, качество ингредиентов изделия и т. д.

Органолептические параметры: внешний вид, консистенция, запах, вкус, свежесть.

Качество упаковки: дизайн упаковки, удобство упаковки, различные объемы расфасовки, оформление этикетки, полнота информации на этикетке, наличие штрихового кода.

Мероприятия по сбыту и продвижению продукции: реклама, стол заказов, доставка, наличие Интернет- сайта, содержание Интернет- сайта.

Основными критериями качества в сфере услуг являются:

* *Материальность* — имеет отношение к материально-технической оснащенности организации и его квалификационному составу.

* *Надежность* — имеет отношение к выполнению обещаний потребителю точно, основательно и последовательно, а также к престижу организации в целом.

* *Отзывчивость* — имеет отношение к профессионализму и дисциплинированности трудового состава.

* *Убежденность* — имеет отношение к вежливости и тактичности коллектива, его компетентности, уверенности и внимательности к потребителям.

* *Сочувствие* — имеет отношение к индивидуальному подходу к потребителю, пониманию его нужд и выражению заботы о нем.

Критерий материальность, например, представлен: предприятие должно иметь современную материально-техническую базу;

интерьеры помещений должны быть в отличном состоянии; сотрудники должны быть приятной наружности и опрятны

Критерий надежность характеризует конечный результат исполнения услуги. Он может быть представлен следующими показателями: компания выполняет свои обещания; если у потребителей случаются проблемы, то руководство и сотрудники компании должны пытаться их решить; авторитет (репутация) компании; компания выполняет взятые на себя обязательства аккуратно и в срок, высокая скорость и удобство предоставления услуг, разнообразие услуги, наличие сервисной гарантии. Например, такой показатель как «совершение заказа» (соответствует торговым, транспортным и т.п. компаниям): доставка всех изделий по всем заказанным товарным позициям, доставка в требуемый потребителями срок с допустимыми отклонениями, полное и аккуратное ведение документации по заказам, соблюдение оговоренных условий поставки (правильная комплектация, готовность к употреблению, отсутствие повреждений и т. п.), ошибки при отгрузке, недопоставки, продолжительность цикла исполнения заказа, количество претензий от покупателей; частота повреждения продуктов, число претензий о возмещение ущерба, число возвратов товаров от потребителя, стоимость возвращенных товаров.

Критерий отзывчивость может быть представлен: сотрудники должны быть дисциплинированными, между сотрудниками и клиентами должна существовать атмосфера доверия и взаимопонимания, сотрудники должны быть вежливы по отношению к клиентам.

Критерий убежденность представлен: сотрудники должны обладать высокими знаниями в своей области (профессиональное мастерство), сотрудники должны помогать потребителям с выбором услуги, руководство должно оказывать всяческую поддержку сотрудникам для эффективной работы с потребителями.

Критерий сочувствие может быть описан: к покупателям должен проявляться индивидуальный подход, сотрудники должны проявлять личное участие в выборе комплекса услуг потребителем, сотрудники должны ориентироваться на интересы потребителей, расписание работы должно быть удобным для потребителей.

Непосредственно оценка качества торговой услуги розничного магазина может проводиться по следующим показателям:

- 1) качество реализуемых товаров;
- 2) рациональность ассортимента;
- 3) культура обслуживания (вежливость и грамотность продавцов-консультантов, их готовность помочь покупателю);
- 4) условия обслуживания, в частности состояние торгового зала (чистота, качество выкладки, привлекательность товара, доступ к ценникам);
- 5) средняя цена (сравнивались цены на одни и те же наименования товаров во всех магазинах округа).

Рациональность ассортимента (далее A_c) как набора товаров характеризуется пятью его свойствами: полнотой, устойчивостью (преимущественно для магазинов, торгующих продовольственными товарами), широтой, структурой и обновляемостью.

Полнота A_c — общая численность набора товаров. О полноте судят по числу разновидностей (марок, моделей, артикулов, сортов) товара в наборе. Показатель полноты A_c — определяющая характеристика предприятия. О коммерческих возможностях открывающихся супермаркетов судят именно по этому критерию. Если в ассортименте одного супермаркета насчитывается 5000 наименований товаров, а в другом — 20 000, то это означает, что второй магазин значительно полнее удовлетворяет спрос населения. Полнота A_c определяет возможность удовлетворения альтернативного спроса. Чем выше полнота A_c , тем больше вероятность того, что покупатель совершит в магазине покупку.

Устойчивость A_c — степень колебания численности набора товаров. Показатель устойчивости характеризует величину размаха колебаний численности (широты и полноты) набора. Этот показатель определяет уровень обслуживания покупателей и свидетельствует о ритмичности поставки. Исходными данными для расчета являются значения абсолютных показателей полноты (широты), установленные в отдельные периоды дня, месяца, квартала. Колебания величины показателя измеряются широко известным статистическим показателем — коэффициентом вариации (V). Он может определяться как разница между максимальным и минимальным показателем полноты ассортимента в оцениваемый период. Чем

выше его значение, тем ниже устойчивость A_c . Оценка показателя устойчивости (K) дается по формуле:

$$K_y = 1 - V.$$

Пример

В двух магазинах № 1 и № 2 «Булочная-кондитерская» в течение рабочего дня, в частности утром (8.00-12.00), днем (12.00-16.00) и вечером (16.00-19.00), находилось в продаже следующее число наименований (сортов) хлеба: № 1 — 8; 5; 2.; № 2 — 9; 7; 5.

Коэффициент вариации значения полноты в магазине № 1 равен 0,6, а $K_y = 1,0 - 0,6 = 0,4$. Для магазина № 2 соответствующее значение $V = 0,29$, а $K_y = 0,71$. Отсюда в магазине № 2 устойчивость значительно выше.

Широта A_c — численность набора товаров, выделенных по определенному признаку и представленных в виде классификационной группировки. Можно и нужно оценивать широту на любом иерархическом уровне системы классификации. Например, на верхних ступенях оценивается численность набора товаров, выделенных по общим признакам, допустим, по назначению (товары мясные, рыбные, молочные и пр.), а на самых нижних ступенях численность оценивается по частным признакам — размеру, цвету (например, число вариантов обуви определенной модели и цены исходя из признака «размер»).

Широта A_c определяет его способность удовлетворять фиксированный спрос (т.е. спрос, не допускающий взаимозаменяемости товаров) определенных категорий потребителей. Допустим, наличие больших размеров обуви позволяет удовлетворить спрос «богатырей». И наоборот, отсутствие отдельных размеров («белые пятна» в A_c) приводит к неудовлетворенному спросу отдельных категорий потребителей.

2. Управление конкурентоспособностью путем снижения издержек

Расходами (издержками) являются обоснованные, документально подтвержденные затраты. Обоснованными являются

ся экономически оправданные затраты, оценка которых выражена в денежной форме.

Расходы в зависимости от характера или направлений деятельности предприятий разделяются на расходы, связанные с производством и реализацией и внереализационные расходы.

Внереализационные расходы не связаны с производством и реализацией. К ним относятся расходы на содержание имущества, переданного по договору аренды, в виде процентов по долговым обязательствам, на оплату услуг банков, суммы штрафов и платежей, на проведение ежегодного собрания акционеров, другие обоснованные расходы.

Расходы, связанные с производством и реализацией, состоят из:

расходов по производству, хранению и доставке товаров, выполнению работ, оказанию услуг, приобретению и реализации товаров;

на содержание, ремонт и обслуживание основных средств;

на научные исследования и опытно-конструкторские разработки (ОКР);

на обязательное и добровольное страхование; прочие расходы, связанные с производством и реализацией.

Затраты подразделяются на образующие себестоимость продукции и оплачиваемые потребителями и затраты, не образующие себестоимость и производимые за счет предприятия. Под себестоимостью продукции (работ, услуг) понимается оценка стоимости использованных на производство и реализацию материальных, трудовых ресурсов, основного капитала и прочих затрат.

Затраты, образующие себестоимость, группируются исходя из экономического содержания по следующим элементам:

материальные расходы;

расходы на оплату труда;

отчисления на социальные нужды;

суммы начисленной амортизации основных средств;

прочие расходы.

Материальные расходы - это затраты на приобретение

сырья и материалов, используемых в производстве и образующих основу или основной компонент при производстве продукта;

материалов, используемых при производстве продукта, для упаковки и прочих операций произведённых продуктов, на другие производственные и хозяйственные нужды;

запасных частей и расходных материалов; комплектующих изделий; топлива, энергии всех видов и воды; работ и услуг производственного характера, выполняемых сторонними организациями и индивидуальными предпринимателями, в том числе транспортных услуг;

содержания и эксплуатации природоохранных фондов.

Расходы на оплату труда. Использование трудовых ресурсов предприятием возникает на основе трудовых взаимоотношений с работниками самого предприятия, но возможно и с гражданами, не являющимися его работниками. Взаимоотношения с работниками оформляется через трудовой договор (контракт) и приказ о приеме на работу. Продолжительность рабочей недели равна 40 часам в неделю. За труд работникам выплачивается заработная плата - основная и дополнительная.

Основная заработная плата устанавливается на общей основе критериев времени и количества и их сочетаний. Согласно критерию времени работнику выплачивают зарплату за фактическое время, проведенное им на рабочем месте. Повременная заработная плата начисляется на основе тарифной ставки за час работы или оклада за проработанное время. При повременнопремияльной заработной плате к повременной добавляется сумма премии за качественные или количественные показатели работы. Повременная оплата труда носит характер постоянных издержек.

Для того, чтобы сделать повременную оплаты более выгодной следует сочетать повременную и сдельную оплаты следующим образом:

работник оплачивается повременно, если он производит количество продукта меньше n ;

при производстве работником продукта в количестве, большем n , каждая единица произведённого продукта оплачивается сдельно.

Затраты на оплату труда включают затраты на оплату труда основного производственного персонала предприятия и затраты на оплату труда не состоящих в штате предприятия работников, занятых в основной деятельности. В состав затрат на оплату труда входят:

суммы, исчисленные исходя из тарифных ставок, сдельных расценок и должностных окладов, или в процентах от выручки;

начисления стимулирующего характера, такие как; премии за производственные результаты, в том числе вознаграждения по итогам работы за год, надбавки к тарифным ставкам, профессиональное мастерство и пр.;

выплаты компенсирующего характера (за работу в ночное время, сверхурочную работу, совмещение профессии, расширение зон обслуживания и пр.);

стоимость бесплатно предоставляемых работникам коммунальных услуг, питания, продуктов;

оплата очередных (ежегодных) и дополнительных отпусков;

выплаты работникам, высвобождаемым с предприятий в связи с их реорганизацией, сокращением численности;

выплаты, обусловленные районированным регулированием оплаты труда;

оплата труда работников, не состоящих в штате предприятия, по заключенным договорам гражданско-правового характера и пр.

Отчисления на социальные нужды относятся к обязательным отчислениям по установленным законодательством нормам органам Пенсионного фонда, государственного социального страхования, взятые от затрат на оплату труда и включаемые в себестоимость продукции (работ, услуг).

В элементе затрат «суммы начисленной амортизации», показывается сумма амортизационных отчислений, исчислен-

ная исходя из их первоначальной стоимости и утвержденных в установленном порядке норм.

К основному капиталу относится имущество фирмы, срок полезного использования которого выше года, а стоимость превышает установленную сумму. Основной капитал участвует в процессе производства многократно, его первоначальная стоимость переносится на издержки производства и обращения путем начисления амортизации (износа) в течение нормативного срока их эксплуатации по установленным нормам. Поэтому в отчетной величине стоимости - первоначальная и остаточная, равная первоначальной за исключением износа.

В стоимость товаров, изготовленных на предприятии, включается частичное погашение стоимости действующих основных средств, соответствующих износу.

Экономический механизм: а) постепенного переноса стоимости основных средств на готовую продукцию (работы, услуги), б) накопления денежных средств на полное восстановление основных производственных фондов (основного капитала) или замену изношенных основных средств называется амортизацией.

Амортизация выполняет двойную функцию.

Она включает стоимость, равную износу, в стоимость продукта и тем самым позволяет списать на затраты использование основных средств.

Амортизация позволяет накопить денежные средства для замены или восстановления основного средства. Суммы амортизации, включенные в затраты и оплаченные потребителем, накапливаются на расчетном счете фирмы - товаропроизводителя. Они могут использоваться в качестве оборотного капитала до момента своего использования по назначению.

Обычно используют месячное начисление и списание износа основных средств, для этого находят месячную амортизацию. Месячная амортизация равна первоначальной стоимости, поделенной на срок эксплуатации в месяцах.

Прочими расходами, связанными с производством и реализацией, являются

суммы налогов и сборов;

расходы на оплату услуг по управлению предприятием или отдельными его подразделениями;

расходы на оплату услуг по охране имущества, в том числе услуги пожарной охраны;

расходы по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности;

расходы по гарантийному ремонту и обслуживанию; арендные платежи за арендуемое имущество; расходы на оплату услуг юридических, информационных, консультационных, нотариальных, аудиторских;

расходы на почтовые, телефонные, факсимильные услуги, услуги электронной почты;

расходы на изучение рынка, его конъюнктуры; расходы на рекламу;

расходы обслуживающих производств и хозяйств, на содержание объектов жилищно-коммунальной и социальной сферы;

расходы на подготовку и освоение новых производств, цехов и агрегатов;

расходы некапитального характера, связанные с совершенствованием технологии, организации производства и управления.

Прочие затраты в основном относятся к постоянным издержкам, так как их величина остается неизменной за отчетный период времени.

Существует группа затрат, которые включаются в себестоимость до разрешенного нормируемого уровня, и если этот уровень превышает, то величина превышения не включается в себестоимость и оплачивается из прибыли. Нормируемый уровень для каждого вида затрат определяется государственными органами. Нормируемые затраты следующие:

командировочные расходы, связанные с производственной деятельностью (проезд работника, наём жилого помещения, суточные, оформление документов и сборы);

расходы на компенсацию за использование личных легковых автомобилей для служебных поездок в пределах норм, установленных Правительством;

платежи за предельно допустимые выбросы (сбросы) загрязняющих веществ в природную среду;

представительские расходы и расходы по проведению заседаний совета (правления) предприятия (официальный приём, транспортное обеспечение, буфетное обслуживание, оплата услуг переводчиков) предприятия в размерах, не превышающих 4% оплаты труда отчётного периода;

расходы на рекламу, участие в выставках и ярмарках в размерах, не превышающих 1% выручки.

Расходы на ремонт основных средств включаются в состав расходов в размере, не превышающем 10% первоначальной стоимости амортизируемых основных средств. Расходы равномерно в течение пяти лет включаются в состав прочих расходов при ремонте четвёртой - десятой амортизационных групп и в течение срока полезного использования при ремонте первой - третьей групп.

Расходы на научные исследования и ОКР. К расходам на научные исследования и ОКР относятся расходы по созданию новой или усовершенствованной продукции.

Эти расходы равномерно и ежемесячно включаются при условии их реализации в состав прочих расходов в течение трёх лет после их завершения. Если исследования и работы не дали положительного результата, то они включаются в состав расходов в сумме до 70% от их стоимости.

Расходы на обязательное и добровольное страхование имущества включают взносы на добровольное страхование грузов, товарно-материальных запасов, средств транспорта, основных средств, иного имущества. Они включаются в состав затрат в размере фактических затрат.

3. Управление конкурентоспособностью путем повышения эффективности сбыта

Каналы сбыта делятся на:

независимые, в которых каждый из участников независим от остальных и является самостоятельным предприя-

тием;

вертикально интегрированные, включающие в себя производителя, оптовых и розничных торговцев;

горизонтально интегрированные, включающие две или более фирмы, которые объединяют усилия в производстве, оптовой или розничной продаже на договорной основе или через создание новой фирмы;

многоканальные, когда одной фирмой используется несколько различных каналов для выхода на один и более рыночных сегментов.

Вертикально - интегрированные могут быть корпоративными, то есть представленными одной фирмой; управляемыми, когда один из участников канала управляет другими; договорными, когда несколько участников канала объединяют свои усилия в соответствии с договорными обязательствами.

Управление сбытовой конкуренцией связано с управлением каналами сбыта. Оно определяется двумя факторами - увеличением числа каналов сбыта и уменьшением числа посредников в канале сбыта. Первый фактор нацелен на повышение спроса, второй - на увеличение доли производителя в рыночной цене.

Увеличение числа каналов сбыта повышает количество продаж, тем самым, повышая прибыль фирмы, поскольку прибыль фирмы растёт в пропорциональной зависимости от количества проданного продукта.

Целевой рынок фирмы расширяется с каждым дополнительным каналом сбыта и число каналов сбыта напрямую связано со спросом целевого рынка.

Вторым значимым фактором является фактор протяжённости канала сбыта. Целью сбытовой конкуренции является сокращение числа посредников и увеличения за счёт этого доли производителя (тпр) в рыночной цене.

Наибольшая результативность достигается созданием прямых каналов сбыта и каналов личных продаж. В этих случаях производитель напрямую выходит на потребителя, минуя

посреднические звенья. Доля производителя повышается до единицы.

При личных продажах растут возможности применения коммуникационной конкуренции.

Итак, конкуренция по сбыту может быть основана или на повышении доли производителя в цене или на конкуренции по созданию дополнительных каналов распределения. Отсюда и управление конкуренцией сбыта осуществляется или путём управления числом посредников или путём создания дополнительного канала сбыта.

Расширение целевого рынка при создании дополнительного канала распределения. Управление сбытом за счёт создания дополнительного канала распределения (обычно на этапе роста) характеризуется стремлением фирмы к увеличению количества выпускаемого товара.

4. Управление конкурентоспособностью путем усиления коммуникативного воздействия

Существует пять коммуникационных маркетинговых средств (инструментов продвижения), которыми может осуществляться коммуникационная конкуренция. Это реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, личная продажа, прямой маркетинг.

Реклама - форма неличного представления и продвижения товаров и услуг, нацеленная не информирование, убеждение потребителя, напоминание ему о товаре или услуге.

Стимулирование сбыта - краткосрочные поощрительные акты, стимулирующие покупки.

Связи с общественностью - программы, направленные на продвижение товаров или на создание и поддержание имиджа фирмы у группы населения, заинтересованной в её деятельности.

Личная продажа - непосредственный контакт с покупателем с целями представления товара, ответа на вопросы и получения заказа.

Прямой маркетинг - использование почты, телефона,

факса, электронной почты, пейджером для прямого воздействия на потребителей.

Маркетинговые инструменты продвижения осуществляются через каналы продвижения. Каналы продвижения - организованная система связей от производителя (продавца) к потребителю (покупателю) по обмену информации на реакцию потребителя.

Реклама существует в виде следующих каналов коммуникации: объявлений, рекламных роликах, брошюрах, буклетах, на упаковке, аудио-визуальных материалах, символах и пр.

Стимулирование сбыта имеет каналы в виде конкурсов, розыгрышей, призов, подарков, раздачи образцов товаров, промышленных выставок и ярмарок, демонстраций, купонов на товар, скидок, низкого процента по кредиту, приёма старых товаров в счёт оплаты новых, продажи в нагрузку.

Стимулирование сбыта - виды конкурентной деятельности на предприятии, способствующие увеличению товарооборота предприятия. Они могут иметь различные формы:

рекламно-информационную деятельность, состоящую в неперсонифицированном сообщении за плату при помощи различных средств информации;

устное, личное представление продавцом или торговым агентом информации о товаре при продаже через прилавки, при личном посещении потребителей по месту жительства, при обслуживании по телефону, при посещении выставок, демонстраций и пр.;

спланированную постоянную деятельность по представлению информации о предприятии и его товарах в общественное сознание через воздействия на общественных деятелей, на средства массовой информации, на широкую публику, через установление хороших общественных отношений;

прямое стимулирование сбыта через меры поощрения

покупки путем предоставления образцов, премиальной продажи и пр.

Каналы стимулирования сбыта. Каналы стимулирования сбыта определяются формами предложения товара потребителям. Формы предложения товара клиентам, направленные на поощрение покупки при прямом сбыте, не отличаются от форм обычной торговли и состоят из различных предложений.

- Предложения испытания товара, когда предприятием предоставляется товар на определенное короткое время для опробывания, за которое покупатель ничего не платит, а если товар не подходит, то возвращает его. Форма используется при посылочной торговле товарами.

- Предложения бесплатного образца товара. Форма компенсирует недостаток продажи по почте, когда покупатель приобретает товар, не видя его.

- Предложение документации, в которой для обоснования цены товара потребителю предлагается документация, отражающая его потребительские функции. Как результат такого предложения производится сегментация рынка и выделение группы потребителей, заинтересованных в покупке именно товара данного предприятия.

- Гарантии возвращения денег, если покупатель неудовлетворен товаром.

- Предложение бесплатных подарков.

- Предложение участия в конкурсе при покупке товара, которое в значительной мере переключает покупателя с товара на бесплатное участие в соревновании, которое принесет, возможно, большой выигрыш.

- Предложение бесплатного кредита, при котором оплата покупки производится в рассрочку в течение определенного времени.

- Предложение альтернативного выбора, при котором покупатель, например, на бланке заказа товара выражает свое согласие с покупкой утвердительной отметкой.
- Предложение многовариантного выбора, основанное на предложении нескольких вариантов покупки.
 - Предложение бесплатного вступления в клуб, при котором член клуба бесплатно и систематически получает информацию о товарах предприятия за обязательство периодического приобретения товара.
 - Связи с общественностью осуществляются в виде публикаций, выступлений, семинаров, ежегодных отчетов, пожертвований, спонсорства, лоббирования, поддержание отношений с контактной аудиторией, мероприятий.

Каналы личных продаж существуют в виде торговых встреч, торговых презентаций, продажи образцов товаров, промышленных выставок и ярмарок.

Каналами прямого маркетинга служат каталоги, рассылки рекламы по почте, покупки через компьютер, через телевидение, через факсимильные аппараты, связи по почте.

Новые маркетинговые технологии позволяют перейти от традиционной массовой информации к целевым средствам продвижения - к личному общению.

Маркетинговые коммуникации должны управлять процессом движения товара на всех этапах - перед продажей, в момент покупки, во время процесса потребления.

Сетевой маркетинг. К преимуществам сетевого маркетинга для производителя относятся снижение маркетинговых затрат, доступность для самых различных производителей товаров, быстрота передачи информации и её изменения, неограниченность рекламного пространства, конфиденциальность торговых сделок, возможность оказания консультаций, получения информации от покупателя.

Сетевой маркетинг включает в себя электронные магазины (странички), Интернет, электронную почту, электронные доски объявлений, телеконференции и пр.

5. Управление конкурентоспособностью путем использования компанией открывающихся возможностей

Рост предприятия — это проявление видов его деловой активности. Деловая активность может быть основана на трех возможностях роста:

- органический рост, т.е. интенсивное развитие за счет собственных ресурсов;
- приобретение других предприятий или интегрированное развитие (включая вертикальную и горизонтальную интеграцию);
- диверсификация — уход в другие сферы деятельности.

В дополнение к органическому росту, когда рост предприятия является следствием постепенного расширения за счет собственных ресурсов, накопленных в результате хозяйственной деятельности, приобретение позволяет обеспечить более быстрый рост путем покупки новых предприятий или расширения доли в новых сферах бизнеса, а диверсификация — путем ухода в новые, более привлекательные сферы деятельности.

Стратегии концентрированного роста

Сюда попадают стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции (старый товар на старый рынок). Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при котором фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта (старый товар на новый рынок);

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке (новый товар на старый рынок).

Стратегии интегрированного роста

Ко второй группе эталонных стратегий относятся такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Выделяются следующие основные типы стратегий интегрированного роста:

1) *стратегия обратной вертикальной интеграции*. Она направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. (Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты,

связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков).

2) *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции*. Она выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3) *стратегии горизонтальной интеграции*. Она выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над компаниями конкурентами, производящими аналогичную продукцию.

Стратегии диверсифицированного роста

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются следующие:

1) *стратегия централизованной диверсификации*. Она базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;

2) *стратегия горизонтальной диверсификации*. Она предполагает поиск возможностей роста на существующем

рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

3) *стратегия конгломеративной диверсификации*. Она состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, и которые реализуются на новых рынках (новый товар на новый рынок). Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Стратегии сокращения

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются *стратегии сокращения*. Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяется четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

1) *стратегия ликвидации*. Она представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

2) *стратегия «сбора урожая»*. Она предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Стратегия «сбора урожая» заключается в том, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода за счет сокращения затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая».

3) *стратегия сокращения*. Она заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими либо чтоб получить средства для развития более перспективных или же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;

4) *стратегия сокращения расходов*. Она достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей.

6. *Управление конкурентоспособностью путем противодействия угрозам внешней среды*

Существует как минимум три основных способа оптимизации решений в условиях угроз внешней среды:

- уменьшение неопределенности в результате получения дополнительной информации. Ведущая роль любых рыночных исследований, включая и эксперименты, — это получение информации для снижения риска;

- расчет вероятности наступления различных событий и определение их возможных последствий. Это распространенный способ определения и сравнения угроз, базирующийся на основании прошлого опыта, моделей и прогнозов ситуации;

- уменьшение масштаба последствий посредством: а) диверсификации объектов бизнеса (работать с разными товарными группами, в разных сегментах рынка, так или иначе «не кладя все яйца в одну корзину»); б) разделения риска с партнерами по бизнесу и другими экономическими субъектами (в том числе страхование и перестрахование рисков).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Абабков, Юрий Николаевич. Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма : Учебник. - Москва : Издательский Дом 'ИНФРА-М', 2011. - 144 с. ; - ISBN 978-5-16-004386-9 <http://znanium.com/go.php?id=223645>
2. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./ В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с ISBN 978-5-16-006704-9 <http://znanium.com/go.php?id=405186>
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Портер; Пер. с англ. - 6-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 453 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=558670>
4. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 576 с.: <http://znanium.com/bookread2.php?book=883994>
5. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. ISBN 978-5-16-004963-2 <http://znanium.com/go.php?id=424139>
6. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность [Электронный ресурс]: 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, 2012. - 295 с. - ISBN 978-5-238-01452-4. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391544>

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре
Набережночелнинского института
Казанского (Приволжского) федерального университета

Подписано в печать 14.05. 2018г.
Формат 60x84/16. Печать ризографическая.
Бумага офсетная. Гарнитура «Times New Roman».
Усл. п. л. 3,7. Уч.-изд. л. 3,7.
Тираж 50 экз. Заказ № 1007.

423810, г. Набережные Челны, Новый город, проспект Мира, 68/19
тел./факс (8552) 39-65-99 e-mail: ic-nchi-kpfu@mail.ru