

Федеральное агентство по образованию РФ  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального  
образования  
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ГОУВПО «АмГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭиМО

\_\_\_\_\_ В.З. Григорьева

« 06 » июня 2007 г.

# КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

для специальности 080507 – «Менеджмент организации»

Составитель: А.В. Васильева

г. Благовещенск

2007 год

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного  
университета*

А.В. Васильева

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Конкурентоспособность предприятия» для студентов очной и заочной форм обучения специальности 080507 «Менеджмент организации». - Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2007. – 100 с.

Цель учебно-методического комплекса по дисциплине «Конкурентоспособность предприятия» - познакомить студентов очной и заочной форм обучения по специальности 080507 «Менеджмент организации» с научными основами управления конкурентоспособностью предприятия, содержанием системы обеспечения конкурентоспособности предприятия, научить применять эти знания при анализе конкурентной среды предприятия, привить им навыки самостоятельной работы с использованием методов конкурентного анализа, помочь овладеть техникой оценки конкурентоспособности объектов различной природы для разработки и принятия аргументированных решений.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Рабочая программа дисциплины.....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины «Конкурентоспособность предприятия», ее место в учебном процессе.....	6
1.2. Содержание дисциплины «Конкурентоспособность предприятия».....	8
1.3. Распределение часов по курсу.....	16
2. Методические рекомендации по проведению семинарских и практических занятий.....	17
3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов.....	47
4. Методические указания по выполнению контрольных работ студентов заочной формы обучения.....	50
5. Контроль знаний студентов.....	53
5.1. Формы контроля.....	53
5.2. Вопросы к экзамену.....	54
5.3. Комплекты экзаменационных билетов.....	57
5.4. Тестовые задания для оценки качества знаний по дисциплине.....	58
6. Список рекомендуемой литературы.....	65
7. Краткий конспект лекций.....	68
7.1. Тема 1. Теоретические основы конкуренции.....	68
7.2. Тема 2. Конкурентные рыночные структуры и развитие конкуренции на российском рынке.....	71
7.3. Тема 4. Теория конкурентных преимуществ .....	77
7.4. Тема 5. Поиск конкурентных преимуществ фирмы.....	85
7.5. Тема 7. Оценка конкурентоспособности продукции.....	90
7.6. Тема 8. Оценка конкурентоспособности предприятия.....	91
7.7. Тема 9. Оценка конкурентоспособности отрасли, региона, страны.....	93
7.8. Тема 16. Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях	96

## 1. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Федеральное агентство по образованию РФ  
 Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
 «АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
 (ГОУВПО «АмГУ»)

«Утверждаю»

Проректор по учебно-научной работе

\_\_\_\_\_ Е.С. Астапова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2006 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «Конкурентоспособность предприятия»  
 для специальности 080507 «Менеджмент организации»

	080507 д/о	080507 з/о
Курс	4	5
Семестр	8	10
Лекции	32	16
Практические занятия	32	8
Лабораторные работы	16	
Зачет		
Экзамен	8 семестр	10 семестр
Курсовая работа		
Контрольная работа		10 семестр
Самостоятельная работа	36	73
Всего часов	112	112

Составитель: А.В. Васильева, старший преподаватель

Факультет экономический

Кафедра Экономики и менеджмента организаций (ЭиМО)

2006 г.

Рабочая программа составлена на основании авторских разработок.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры ЭиМО

« 23 » января 2006 г. протокол № 7

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ В.З. Григорьева

Рабочая программа одобрена на заседании УМС по специальности 080507\_

«    » \_\_\_\_\_ 2006 г. протокол №

Председатель \_\_\_\_\_ В.З. Григорьева

СОГЛАСОВАНО

Начальник УМУ

Г.Н. Торопчина

«    » \_\_\_\_\_ 2006 г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель УМС факультета

Г.Ф.Чечета

«    » \_\_\_\_\_ 2006 г.

СОГЛАСОВАНО

Заведующий выпускающей кафедрой

В.З. Григорьева

«    » \_\_\_\_\_ 2006 г.

## 1.1. Цель и задачи дисциплины «Конкурентоспособность предприятия», ее место в учебном процессе

С переходом к рыночной экономике отечественные предприятия на внутреннем российском рынке оказались в новой ситуации, связанной с необходимостью функционировать в условиях конкуренции. Перспективы российских товаропроизводителей стали определяться тем, в какой степени они способны функционировать в условиях усиливающейся конкуренции.

Тот факт, что отечественные предприятия теперь вынуждены работать в условиях конкуренции, казалось бы, устранил «корневую причину» низкой эффективности нашей экономики – отсутствие необходимой мотивации персонала к созданию конкурентоспособной, высококачественной продукции. Однако этого недостаточно.

Необходимо обеспечить широкую подготовку и повышение квалификации кадров, знающих особенности и законы развития конкуренции, методы обеспечения конкурентоспособности, умеющих прогнозировать и планировать все аспекты деятельности предприятия в условиях конкурентной внешней среды.

Все изложенное определяет значение и актуальность дисциплины конкурентоспособность предприятия.

1.1.1. Цель преподавания дисциплины – познакомить студентов с научными основами управления конкурентоспособностью предприятия, содержанием системы обеспечения конкурентоспособности предприятия, научить применять эти знания при анализе конкурентной среды предприятия, привить им навыки самостоятельной работы с использованием методов конкурентного анализа, помочь овладеть техникой оценки конкурентоспособности объектов различной природы для разработки и принятия аргументированных решений.

1.1.2. Задачи изучения дисциплины. По завершению обучения по дисциплине студент должен:

знать и понимать особенности, законы и принципы развития конкуренции, современные формы и методы конкурентной борьбы;

иметь представление о конкурентных преимуществах различных объектов;

уметь оценивать конкурентоспособность различных объектов (персонала, товара и услуги, организации, отрасли, региона);

уметь прогнозировать и планировать деятельность предприятия исходя из анализа конкурентной среды на рынке;

приобрести практические навыки разработки программы повышения конкурентоспособности предприятия.

1.1.3. Перечень дисциплин, усвоение которых студентами необходимо для изучения данной дисциплины:

основы экономической теории (механизм рыночной системы, предприятие в системе рыночных отношений, конкуренция и ее виды, анализ издержек производства, экономические кризисы и циклы, макроэкономическое равновесие);

стратегический менеджмент (процесс стратегического управления, анализ окружающей среды, анализ организации, управление стратегическими изменениями, конкурентная стратегия);

экономическая стратегия фирмы (принципы формирования экономической стратегии фирмы, основные составляющие экономической стратегии фирмы, нестабильность внешней среды и виды стратегического управления фирмой);

маркетинг (система маркетинговых исследований, товарная политика предприятия, обеспечение конкурентоспособности товаров);

экономика предприятия (предприятие как субъект и объект предпринимательской деятельности, продукция предприятия, производственные ресурсы предприятия, себестоимость продукции предприятия, организация производства, структура предприятия, управление предприятием, планирование на предприятии, финансы предприятия);

статистика (статистическое наблюдение, статистическая сводка, группировка, обобщающие статистические показатели, средние величины, показатели вариации, выборочный метод в статистических исследованиях, статистическое изучение динамики коммерческой деятельности, индексный метод в статистических исследованиях, статистическое изучение связи показателей коммерческой деятельности).

## 1.2. Содержание дисциплины «Конкурентоспособность предприятия»

### 1.2.1. Федеральный компонент.

Данная дисциплина является дисциплиной специализации.

### 1.2.2. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий.

Тема 1. *Теоретические основы конкуренции* (2 часа).

Роль и значение конкуренции в рыночной экономике.

Основные понятия и условия возникновения конкуренции.

Функции конкуренции.

Основные факторы конкуренции. Основные причины глобализации конкуренции.

Современные приоритеты в конкуренции.

Виды конкуренции (ценовая и неценовая конкуренция). Преимущества неценовой конкуренции.

Тема 2. *Конкурентные рыночные структуры и развитие конкуренции на российском рынке* (2 часа).

Особенности конкурентных рыночных структур. Модель совершенной конкуренции. Модель монополистической конкуренции. Модель олигополистической конкуренции. Модель чистой монополии.

Объективные предпосылки усиления конкуренции в России (макро- и микроэкономические).

Государственное регулирование конкурентных отношений.

Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках.

Тема 3. *Формы и методы недобросовестной конкуренции* (2 часа).

Определение основных понятий.

Злоупотребление хозяйствующим субъектом доминирующим положением на рынке.

Соглашения или согласованные действия хозяйствующих субъектов, ограничивающие конкуренцию.

Формы недобросовестной конкуренции.

Функции и полномочия антимонопольного органа.

Тема 4. *Теория конкурентных преимуществ* (2 часа).



Понятие и свойства конкурентного преимущества.

Виды конкурентных преимуществ.

Модель пяти сил конкуренции Портера. Влияние входных барьеров на конкурентные преимущества. Влияние поставщиков продукции на конкурентные преимущества. Влияние потребителей продукции на конкурентные преимущества. Влияние товаров-заменителей на конкурентные преимущества.

Детерминанты конкурентного преимущества страны («национальный ромб»).

Понятие конкурентного статуса фирмы.

Тема 5. *Поиск конкурентных преимуществ фирмы* (2 часа).

1. Технология поиска конкурентных преимуществ:

Определение географических границ рынка.

Формирование списка конкурентов.

Диагностика целей и намерений конкурентов.

Замеры емкости рынка.

Расчет рыночных долей.

Оценка интенсивности конкуренции.

Построение конкурентной карты рынка.

2. Стратегические выгоды от присутствия конкурента на рынке.

Тема 6. *Стратегия и тактика конкурентной борьбы* (2 часа).

Четыре типовые стратегии конкурентной борьбы (виолентная, пациентная, коммутантная, эксплерентная).

Формы реакции фирм на повышение активности конкурентов (отсроченная реакция, избирательная реакция, «реакция тигра», стохастическая реакция).

Четыре роли предприятий в конкурентной борьбе (лидер, претендент на лидерство, последователи, окопавшиеся в рыночных нишах).

Стратегии конкурентов в зависимости от их роли на рынке («оборона позиций», «фланговая оборона», «упреждающая оборона», «контрнаступление», «мобильная оборона», «сжимающая оборона»).

Тема 7. *Оценка конкурентоспособности продукции* (2 часа).

Уровни конкурентоспособности.

Факторы конкурентоспособности продукции.

Показатели конкурентоспособности продукции (показатели технического качества, экономические показатели, организационные показатели).

Показатели конкурентоспособности услуги.

Схема оценки конкурентоспособности продукта.

Выбор параметров, характеризующих конкурентоспособность продукта.

Классификация потребительских свойств.

Определение коэффициента конкурентоспособности продукции.

Тема 8. *Оценка конкурентоспособности предприятия (2 часа).*

Критерии и показатели конкурентоспособности предприятий.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий в условиях глобализации экономики.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия.

Тема 9. *Оценка конкурентоспособности отрасли, региона, страны (2 часа).*

Методические основы оценки конкурентоспособности отрасли.

Методические подходы к оценке конкурентоспособности региона.

Развитие методов оценки конкурентоспособности стран.

Тема 10. *Разработка политики создания продукта (2 часа).*

Риски потребителей, связанные с политикой создания продукта.

Риски производителей, связанные с политикой создания продукта.

Области характеристик продукта.

Модель Кано.

Модель неудовлетворенности потребителя.

Схема отбора новых продуктов.

Тема 11. *Особенности выбора политики при обеспечении конкурентоспособности предприятий (2 часа).*

Политика обеспечения конкурентоспособности продукта, ориентированная на «завоевание» потребителя.

Дистрибьютерная политика.

Ценовая политика предприятия. Возможности ценовых политик в зависимости от уровня качества продукции предприятия. Альтернативные ценовые стратегии предприятий.

Политика в области коммуникаций. Основные задачи политики в области коммуникаций. Матрица Симона «Объективное/субъективное качество».

Тема 12. *Разработка и реализация базовых стратегий конкуренции* (2 часа).

Стратегия снижения себестоимости продукции. Особенности ценовых стратегий вытеснения конкурентов. «Ценовые войны».

Стратегия дифференциации продукции.

Стратегия сегментирования рынка.

Стратегия внедрения новшеств. Степень новизны товаров.

Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

Тема 13. *Основные параметры товарных рынков* (2 часа).

Оценка конкурентной среды на товарных рынках.

Экономическая концентрация и ее оценка:

коэффициент концентрации;

коэффициент Герфиндаля-Гиршмана;

коэффициент относительной концентрации;

коэффициент энтропии;

коэффициент дисперсии логарифмов рыночных долей фирм;

коэффициент Джини;

коэффициент Холла-Тайдмана (коэффициент Розенблюта);

коэффициент Лернера.

Тема 14. *Управление конкурентоспособностью предприятия* (2 часа).

Системное управление конкурентоспособностью предприятия.

Схема процесса управления конкурентоспособностью экономической системы.

Подсистемы системного управления конкурентоспособностью предприятия.

Мониторинг конкурентоспособности предприятия.

Общая характеристика системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг.

Принципы системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг.

Тема 15. *Наступательные и оборонительные стратегии конкурентной борьбы* (2 часа).

Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности:

Преодоление сильных сторон конкурента.

Наступление на слабые стороны конкурента.

Одновременное наступление по многим направлениям.

Обходные маневры.

«Партизанские» наступления.

Превентивные действия.

Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

Тема 16. *Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях* (2 часа).

Классификация конкурентных стратегий.

Конкурентные стратегии в зарождающихся и быстрорастущих отраслях.

Конкурентные стратегии в зрелых отраслях.

Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях.

Конкурентные стратегии в фрагментированных отраслях.

Конкурентные стратегии на международных рынках.

Стратегии для лидеров отрасли.

Стратегии для компаний-преследователей.

Стратегии для слабых бизнесов (аутсайдеров рынка).

1.2.3. Практические и семинарские занятия, их содержание и объем в часах.

Тема 1. *Роль конкуренции в развитии рыночной экономики* (2 часа).

Вопросы лекции 1.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

Тема 2. *Конкурентные рынки и их структура* (2 часа).

Вопросы лекции 2.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

Тема 3. *Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках* (2 часа).

Вопросы лекции 2.

Вопросы для самопроверки.

Задание: подготовить доклад: конкурентоспособность отрасли – на выбор.

Тема 4. *Формирование и функционирование рынка* (2 часа).

Вопросы лекции 3, 4, 5.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

Тема 5. *Конкурентные стратегии в сфере крупного стандартного производства (фирмы-виоленты)* (2 часа).

Вопросы лекции 6.

Дополнительные вопросы.

Работа над кейсом.

Тема 6. *Конкурентные преимущества узкой специализации (фирмы-пациенты)* (2 часа).

Вопросы лекции 6.

Дополнительные вопросы.

Работа над кейсом.

Тема 7. *Конкурентные стратегии в сфере радикальных инноваций (фирмы-эксплеренты)* (2 часа).

Вопросы лекции 6.

Дополнительные вопросы.

Работа над кейсом.

Тема 8. *Конкурентные стратегии в сфере мелкого неспециализированного бизнеса (фирмы-коммутанты)* (2 часа).

Вопросы лекции 6.

Дополнительные вопросы.

Работа над кейсом.

Тема 9. *Оценка конкурентоспособности продукции (услуги)* (4 часа).

Вопросы лекции 7, 10.

Задание: оценить конкурентоспособность товара (продукции, услуги торговли) – на выбор.

Практикум.

Работа над кейсом.

Тема 10. *Оценка конкурентоспособности предприятия* (4 часа).

Вопросы лекции 8.

Задание: оценить конкурентоспособность предприятия – на выбор.

Тема 11. *Оценка конкурентоспособности персонала* (2 часа).

Контрольная работа.

Задание: оценить конкурентоспособность не менее трех работников конкретного предприятия. Сделать выводы.

Тема 12. *Конкурентоспособность стран* (4 часа).

Вопросы лекции 9.

Вопросы для самопроверки.

Задание: подготовить доклад на тему конкурентоспособность зарубежных стран – на выбор.

Тема 13. *Разработка и реализация стратегии конкуренции* (2 часа).

Вопросы лекции 12, 14.

Вопросы для самопроверки.

Практикум.

Работа над кейсом.

1.2.4. Лабораторные занятия, их содержание и объем в часах.

Задание 1. Поиск конкурентных преимуществ фирмы (1 часа).

Задание 2. Модель пяти сил М. Портера (2 часа).

Задание 3. Определение географических границ рынка (1 часа).

Задание 4. Формирование списка конкурентов (1 часа).

Задание 5. Диагностика целей и намерений конкурентов (1 часа).

Задание 6. Расчет ёмкости рынка (1 часа).

Задание 7. Расчет рыночной доли (1 часа).

Задание 8. Определение интенсивности конкуренции на рынке (1 часа).

Задание 9. Построение конкурентной карты рынка (2 часа).

Задание 10. Определение уровня конкурентоспособности товара (2 часа).

Задание 11. Оценка конкурентоспособности предприятия (2 часа).

Задание 12. Оценка конкурентоспособности персонала (1 часа).

Наглядным пособием при выполнении лабораторных работ является следующий практикум:

Васильева А.В. Конкурентоспособность предприятия: Практикум для студентов экономических специальностей очной и заочной форм обучения. Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2003. – С. 45.

### 1.3. Распределение часов по курсу

Наименование темы	Количество часов						
	Д/о				З/о		
	Лекции	Практ	Лабор	СРС	Лекции	Практ	СРС
1. Теоретические основы конкуренции	2	2	0	2	1	0	4
2. Конкурентные рыночные структуры и развитие конкуренции на российском рынке	2	4	0	2	1	0	4
3. Формы и методы недобросовестной конкуренции	2	0	0	2	1	0	4
4. Теория конкурентных преимуществ	2	1	3	2	1	0	4
5. Поиск конкурентных преимуществ фирмы	2	1	7	2	1	2	4
6. Стратегия и тактика конкурентной борьбы	2	8	0	2	1	0	6
7. Оценка конкурентоспособности продукции	2	4	2	4	1	2	6
8. Оценка конкурентоспособности предприятия	2	4	2	4	1	2	6
9. Оценка конкурентоспособности отрасли, региона, страны	2	4	0	2	1	0	4
10. Разработка политики создания продукта	2	0	0	2	1	0	4
11. Особенности выбора политики при обеспечении конкурентоспособности предприятий	2	0	0	2	1	0	4
12. Разработка и реализация базовых стратегий конкуренции	2	2	0	2	1	0	6
13. Основные параметры товарных рынков	2	0	1	2	1	0	4
14. Управление конкурентоспособностью предприятия	2	2	1	2	1	2	5
15. Наступательные и оборонительные стратегии конкурентной борьбы	2	0	0	2	1	0	4
16. Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях	2	0	0	2	1	0	4
Итого	32	32	16 (2 подгруппы)	36	16	8	73



## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. *Роль конкуренции в развитии рыночной экономики (2 часа).*

*Вопросы для самопроверки:*

1. Дайте понятие конкуренции.
2. Охарактеризуйте роль и значение конкуренции в рыночной экономике.
3. Назовите условия возникновения конкуренции.
4. Перечислите функции конкуренции.
5. Изложите основные факторы конкуренции.
6. Перечислите известные вам виды конкуренции.
7. Проведите сравнительный анализ ценовой и неценовой конкуренции.

*Практикум*

Известный специалист по маркетингу Ф. Котлер высказал предположение, что на рынке действуют пять типов компаний, которые:

- управляют событиями;
- думают, что управляют событиями;
- наблюдают за происходящими событиями;
- не понимают, что происходит;
- не знают, что что-то происходит вообще.

1. Подберите примеры для каждого из этих типов компаний среди отечественных организаций.

2. Как вы оцениваете рыночную ситуацию в России в настоящее время в целом?

*Конкретная ситуация:* «В поисках возможностей за рубежом — Mcdonald's в Москве»

Поскольку компания “McDonald's” сталкивается с угрозами для своей деятельности в США, она активно ищет возможности за рубежом. Удачным примером может служить открытие сети “McDonald's” в Москве. Георг Кохон 14 лет мечтал об открытии первого ресторана компании в бывшем Советском Союзе. Президент “McDonald's Restaurants of Canada”, зная, что 290 млн российских граждан питаются главным образом мясом, хлебом и картофелем, думал: “Это то, чем мы торгуем. Это станет для нас невероятным рынком” — даже не осознавая, насколько он был прав.

В связи с падением продаж на рынке США из-за вкусовых привычек американцев к 1991 г. единственными источниками растущей чистой прибыли “McDonald's” стали ее

2600 зарубежных филиалов. Когда, наконец, компания в 1990 г. открыла свой первый ресторан в Москве, это стало чем-то большим, нежели осуществление мечты Кохона. Это был необходимый шаг для переживавшей застой фирмы. Существовала лишь одна проблема: Россия отличалась от любой страны, где “McDonald’s” имел филиалы. Поэтому Кохону пришлось формулировать правила маркетинга как бы заново.

Во-первых, он решил, что, поскольку у него нет конкурентов, прибегать к рекламе в средствах массовой информации или на наружных щитах было бы напрасной тратой денег. Вместо определения или сегментирования рынка он решил представить “McDonald’s” как отражение широкой концепции, внушая россиянам представление о предприятии быстрого обслуживания. Это предполагало “макдоналдизацию” Москвы, городскому совету которой принадлежало 51% акций предприятия. Учитывая, что русские едят не руками, а используя столовые приборы, руководство израсходовало половину рекламной сметы на брошюры и салфетки для подносов с объяснением того, как надо кушать “Big Mac”, а не того, почему его надо купить. Оно также воздержалось от использования традиционного талисмана — изображения Ronald McDonald, полагая, что это лишь приведет в замешательство потенциальных покупателей. Молодые сотрудники из числа москвичей получили указания, как выглядеть безупречно веселыми и опрятными, к чему советские покупатели не были приучены. Точно также покупателей научили стоять в очереди по американскому образцу.

Публика “McDonald’s” оказалась более чем восприимчивой. К тому же на протяжении года по советскому телевидению транслировались благоговейные репортажи о трудовой этике, системе контроля качества и экономичности “Big Mac”. “Я не думаю, что можно с налета прийти на рынок и сказать: “О’кей, мы открылись, можно входить”. Следует четко уяснить себе, чего вы хотите, если пришли сюда” — заявил Кохон о своей стратегии.

Эта логика побудила его отказаться от некоторых более оригинальных блюд “McDonald’s” и ограничиться гамбургерами. Для получения надлежащих результатов он договорился с российскими специалистами о выращивании скота, аналогичного американским породам, и первых посадках картофеля сорта “Russet Burbank” в России. Однако русские не смогли выполнить все пункты договоренности, поэтому семена были завезены с ферм компании в Нидерландах, томатная паста — из Португалии, а яблоки — из Болгарии.

Хотя Кохон сейчас придерживается простого меню, это не означает, что он не думает о последующем расширении рынка. Уже существуют планы ввести в меню цыплят, как только “Big Mac” завоеует популярность. “Какой эффект это произведет на рынке!” — говорит он.

*Вопросы:*

1. Почему компания “McDonald’s” решила открыть рестораны в России?
2. С какими проблемами, специфичными для российского рынка, столкнулась она?

Тема 2. *Конкурентные рынки и их структура* (2 часа).

*Вопросы для самопроверки*

1. Перечислите основные причины возникновения монополий.
2. Каким образом государство регулирует деятельность монополий?
3. Приведите примеры ценовой дискриминации.
4. Раскройте сущность совершенной конкуренции.
5. Перечислите виды кооперативного поведения олигополистов.
6. В чем проявляется горизонтальная и вертикальная дифференциация продукта?

*Практикум*

В алюминиевой промышленности США до конца второй мировой войны все производство алюминия было сосредоточено на предприятиях одной фирмы — “Алкоа”. Для разрушения монопольной ситуации государство выделило из бюджета субсидии на создание двух конкурирующих фирм — “Рейнолдс” и “Кайзер”.

1. Какая рыночная модель возникла на месте действовавшей в производстве алюминия фирмы? Какими другими способами могло быть нарушено монопольное положение фирмы “Алкоа”?

2. Можно ли считать фирму “Х”, расположенную в Тамбове и производящую мышеловки, чистым монополистом, если:

- эта фирма является единственной в Тамбове, выпускающей мышеловки;
- кроме фирмы “Х” есть еще две фирмы в России (в Пскове и Хабаровске), которые также выпускают мышеловки;
- кроме фирмы “Х” имеется фирма “У”, производящая антимишинные аэрозоли;
- в Тамбове действует местное отделение общества охраны животных, занимающееся дрессировкой домашних кошек;
- действует платная служба борьбы с грызунами.

3. В каком-то ограниченном районе около тридцати фермеров выращивают картофель. Кроме них никто в этом районе картофель не выращивает и не продает. Каждый из фермеров занимается картофелеводством в одиночку — “на свой страх и риск”. Проблемы у них общие: высокие издержки, поиски улучшенных сортов, плохие хранилища, зависимость от транспорта. Обдумав ситуацию, фермеры пришли к выводу о необходимости объединения.

1. Какие варианты объединения можно предложить фермерам?
2. Можно ли сделать так, чтобы объединение было выгодно?
3. Как будет называться данная модель рынка?

*Конкретная ситуация: “Конкуренция на рынке телевизоров”*

Анализ состояния рынка телевизоров в 1996 г., проведенный в ряде регионов России (Московская, Волгоградская, Ростовская, Нижегородская области, Республика Татарстан, Краснодарский край), показал следующее. Ведущие позиции на рынках рассматриваемых регионов занимали телевизоры ведущих мировых производителей: Sony, Panasonic, Samsung, Gold Star (LG), Philips и др. Модели телевизоров этих фирм наиболее часто встречаются в торговых предприятиях регионов. Первые три фирмы предлагают свою продукцию более чем в трети торговых фирм любого из регионов. Более широко продукция этих фирм представлена в Москве.

Телевизоры стран ближнего зарубежья представлены в торговле большинства регионов в среднем в 10 % фирм, исключая Москву и Московскую область, где их продают 1—2 % магазинов. В основном это белорусские телевизоры “Горизонт” и “Витязь”.

Отечественные телевизоры также представлены более чем в 10% магазинов регионов (в Москве и Московской области — лишь в немногих магазинах). Чаще всего это телевизоры “Юность” и “Рекорд” московского и владимирского заводов. В нижегородской области в торговле наиболее представлены телевизоры АО “Нител”, так же как и в Татарстане.

Импортные телевизоры ведущих фирм, как правило, представлены в отечественной торговле широким ассортиментом цветных телевизоров как по диагонали экрана (от 37 до 72 см), так и по техническим возможностям. Наибольший удельный вес занимают телевизоры с диагональю экрана 51 и 54 см, реже 37 см. В этих же нишах работали заводы стран ближнего зарубежья.

Отечественные марки телевизоров занимают чаще всего другие ниши: 34, 37, 61 см. Кроме того, велик удельный вес черно-белых моделей телевизоров.

Анализ уровня цен на телевизоры с различными диагоналями экрана показал, что наиболее высокие цены имеют телевизоры иностранных фирм, обладающих высоким рейтингом в мире и ведущих активную рекламную компанию на российском рынке: Panasonic, Sony, Philips. Цены других фирм, таких, как Samsung, Funai, Gold Star (LG) на 15—20 % ниже. Как правило, цены на аналогичные телевизоры, произведенные в странах ближнего зарубежья еще ниже (на 30—40%). Отечественные телевизоры, хотя имеют еще более низкие цены (примерно на 50—60%), спросом практически во всех исследуемых

регионах не пользуются. Можно говорить лишь о более или менее удовлетворительном положении отечественных телевизоров на рынке Татарстана и Нижегородской области.

#### *Задание*

1. Определите конкурентную структуру российского рынка телевизоров на период анализа.
2. Установите типы конкуренции на рынке телевизоров по трем источникам их поступления на рынок.

#### *Тема 3. Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках (2 часа).*

##### *Вопросы для самопроверки*

1. Какие показатели позволяют оценить конкурентоспособность отрасли?
2. Какова роль инноваций в повышении конкурентоспособности отраслей?

##### *Задание: подготовить доклад*

Типовые темы докладов:

Конкурентоспособность лесной промышленности.

Конкурентоспособность российского машиностроения.

Конкурентоспособность сельского хозяйства.

Конкурентоспособность золотодобывающей промышленности.

Конкурентоспособность пищевой промышленности.

Конкурентоспособность легкой промышленности

Конкурентоспособность российского экспорта

#### *Тема 4. Формирование и функционирование рынка (2 часа).*

##### *Вопросы для самопроверки*

1. Каким образом факторы макросреды и микросреды влияют на деятельность организации?
2. Как определить продуктовые границы рынка?
3. Приведите признаки единого географического рынка.
4. Опишите модель конкурентных сил М. Портера.
5. Перечислите типы входных барьеров.

#### *Практикум*

1. Какие факторы макросреды из разряда демографических, экономических, природных, технологических, социо-культурных, политических и международных необходимо учитывать производителю:

- спортивных велосипедов;
- коллекционных кукол;
- надувных лодок;
- хлебобулочных изделий;
- спичек.

В каждой группе факторов укажите 5—7 наиболее важных и проранжируйте их для каждого из производителей.

2. Определите для любого выбранного вами предприятия, какие субъекты рыночной деятельности являются для него: поставщиками, маркетинговыми посредниками, конкурентами, клиентами, контактными аудиториями.

В каждой категории участников микросреды предприятия приведите несколько примеров. Опишите характер отношений фирмы с различными организациями. Чем эти отношения отличаются? Обоснуйте принадлежность каждой из названных фирм к определенной категории.

*Конкретная ситуация:* ООО «Российские колбасы»

ООО «Российские колбасы» в течение 4-х лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора — «Давайте попробуем вот это», было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас. Затем, путем приобретения мелких мясных производств, компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними

компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начинались при последующей совместной работе. Головная компания “приводила в порядок” новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия. Руководители “дочек” считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, т. к. общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе и у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло “размывание” прежней идеи фирмы — выпускать “русские колбасы, для русских покупателей”.

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

#### *Вопросы*

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?
3. Сформулируйте конкурентные преимущества ООО «Русские колбасы».

Тема 5. *Конкурентные стратегии в сфере крупного стандартного производства (фирмы-виоленты)* (2 часа).

#### *Вопросы:*

База и границы эффективности крупного производства. Условные и безусловные фиксированные издержки.

Стратегия обслуживания массового спроса.

Стратегия подавления конкурентов. Позиции лидера и вице-лидеров на рынке.

Эволюционный путь виолента. Три направления инвестиций.

*Работа над кейсом.*

Тема 6. *Конкурентные преимущества узкой специализации (фирмы-пациенты)* (2 часа).

*Вопросы:*

Дифференциация продукта – эффективный способ борьбы за потребителя.

Стратегия специализированных фирм в борьбе с конкурентами. Значение ограничения размеров рыночного сегмента.

Эволюционный путь фирмы-лисы (пациента).

*Работа над кейсом.*

Тема 7. *Конкурентные стратегии в сфере радикальных инноваций (фирмы-эксплеренты)* (2 часа).

*Вопросы:*

Радикальные инновации – путь к свободным от конкурентов рынкам.

Проблема финансирования пионерских проектов. Венчурный капитал и технопарки.

Эволюция фирмы-ласточки (эксплорента).

*Работа над кейсом.*

Тема 8. *Конкурентные стратегии в сфере мелко неспециализированного бизнеса (фирмы-коммутанты)* (2 часа).

Локальные потребности и их роль на рынке.

Стратегия малого бизнеса в борьбе с конкурентами. Партизанский маркетинг.

Разновидности фирм-мышей (коммутантов).

*Работа над кейсом.*

Тема 9. *Оценка конкурентоспособности продукции (услуги)* (4 часа).

*Методика оценки конкурентоспособности услуги торговли:*

Обобщенный критерий конкурентоспособности услуги розничной торговли  $K_o$  определяется по формуле

$$K_o = K_k + K_{pa} + K_{ko} + K_y + K_m + K_d$$

где  $K_k$  - комплексный критерий конкурентоспособности *качества* реализуемых товаров;



$K_{pa}$  — комплексный показатель конкурентоспособности *рациональности ассортимента* товаров;

$K_{к.о.}$  — комплексный показатель конкурентоспособности *культуры обслуживания*;

$K_y$  — комплексный показатель конкурентоспособности *условий обслуживания*;

$K_m$  - комплексный критерий конкурентоспособности *мерчендайзинга*;

$K_d$  — комплексный показатель конкурентоспособности *доступности услуги*.

Таблица 1 – Результаты оценки качества реализуемых товаров (на примере кондиционеров)

Наименование показателя (i)	Коэффициент весомости ( $\alpha_i$ )	Нормативное значение	Балльная оценка ( $P_i$ )			Величина единичного критерия			Кк		
			$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$
Мощность, кВт											
Общая площадь охлаждения, м <sup>2</sup>											
Бесшумность											
Компактность, внешний вид											
Режимы охлаждения											
Режимы обогрева											
Режимы мягкого осушения											
Режимы очистки воздуха в помещении											
Автоматическое управление											
Система самодиагностики											

Таблица 2 - Результаты оценки рациональности ассортимента кондиционеров

Наименование показателя (i)	Коэффициент весомости ( $\alpha_i$ )	Нормативное значение	Балльная оценка ( $P_i$ )			Кра		
			$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$
Полнота ассортимента								
Широта								
Устойчивость								
Новизна								
Структура								
Обновляемость								
Итого								

Таблица 3 - Результаты оценки конкурентоспособности культуры обслуживания покупателей

Наименование показателя (i)	Коэффициент весомости ( $\alpha_i$ )	Балльная оценка ( $P_i$ )			Кко		
		$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$
Вежливость продавцов							
Внимательность							
Опрятность							
Полнота ответов на задаваемые покупателями вопросы							
Возраст продавцов							
Коммуникабельность							
Итого							

Таблица 4 - Результаты оценки конкурентоспособности условий обслуживания покупателей

Наименование показателя (i)	Коэффициент весомости ( $\alpha_i$ )	Градации балльных оценок	Балльная оценка (P <sub>i</sub> )			K <sub>y</sub>		
			Ф <sub>1</sub>	Ф <sub>2</sub>	Ф <sub>3</sub>	Ф <sub>1</sub>	Ф <sub>2</sub>	Ф <sub>3</sub>
Материально-техническая база предприятия		Высокая Средняя низкая						
Категория предприятия		Первая Вторая Третья						
Удобство для потребителя		Достаточное Можно лучше Недостаточное						
Консультация		На высоком уровне Оказывается недостаточно Не оказывается						
Демонстрация работы кондиционера		Широко используется Недостаточно используется Не используется						
Гарантийное обслуживание		В течение года В течение трех лет						
Итого								

Таблица 5 - Результаты оценки конкурентоспособности мерчендайзинга

Наименование показателя (i)	Коэффициент весомости ( $\alpha_i$ )	Балльная оценка (P <sub>i</sub> )			K <sub>m</sub>		
		Ф <sub>1</sub>	Ф <sub>2</sub>	Ф <sub>3</sub>	Ф <sub>1</sub>	Ф <sub>2</sub>	Ф <sub>3</sub>
Безопасность							
Чистота							
Удобство							
Оформление							
Микроклимат в торговом зале							
Итого							

Таблица 6 - Результаты оценки комплексного показателя доступности услуги приобретения кондиционеров

Наименование показателя (i)	Коэффициент весомости ( $\alpha_i$ )	Балльная оценка ( $P_i$ )			Кд		
		$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$
Затраты денежных средств							
Затраты времени на получение справки о местонахождении							
Затраты времени на проезд к магазину							
Затраты времени на ожидание обслуживания							
Затраты времени на доставку							
Затраты времени на консультацию специалиста							
Итого							

Таблица 7 – Расчет обобщенного показателя конкурентоспособности услуги розничной торговли кондиционерами

Наименование показателя (K)	Значение показателя		
	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$
Комплексный критерий конкурентоспособности качества реализуемых кондиционеров ( $K_k$ )			
Комплексный критерий конкурентоспособности рациональности ассортимента кондиционеров ( $K_{ра}$ )			
Комплексный критерий конкурентоспособности культуры обслуживания покупателей ( $K_{ко}$ )			
Комплексный критерий конкурентоспособности условий обслуживания покупателей ( $K_y$ )			
Комплексный критерий конкурентоспособности мерчендайзинга ( $K_m$ )			
Комплексный критерий конкурентоспособности доступности услуги приобретения кондиционеров ( $K_d$ )			
Обобщенный показатель ( $K_o$ )			

Таблица 8 – Расчет среднего индекса цен каждой фирмы

Наименование предприятия-производителя	Розничная цена ( $\Pi_{\phi}$ ), руб.			$\Pi_{\sigma} = \Pi_{\min}$	Индивидуальный индекс цен ( $I_i = \Pi_{\phi} / \Pi_{\min}$ )		
	$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$		$\Phi_1$	$\Phi_2$	$\Phi_3$
Samsyng							
Поралис							
LG							
DOW							
Евго Россия							
Daikin							
Средний индекс цен ( $I_c$ )							

Индивидуальные индексы цен определяются по формуле

$$I_{\kappa} = \Pi_{\phi} / \Pi_{\sigma}$$

где  $I_{\kappa}$  — индивидуальный индекс цены определенного наименования (изготовителя)  $\kappa$  товаров;

$\Pi_{\phi}$  — фактическое значение розничной цены определенного наименования;

$\Pi_{\sigma}$  — наименьшее значение розничной цены определенного наименования в одном из трех сравниваемых магазинов, принимаемое за базу для сравнения.

Средний индекс цен  $I_c$  для каждого магазина определяется по формуле

$$I_c = \sum_{v=1}^z I_j / l$$

где  $v$  — наименование магазина;

$z$  — общее количество исследуемых магазинов;

$l$  — общее число наименований товаров в наборе.

Таблица 9 – Расчет интегрального показателя конкурентоспособности услуги розничной торговли кондиционерами

Наименование фирмы	Обобщенный показатель ( $K_0$ )	Средний индекс цен ( $I_c$ )	Интегральный показатель конкурентоспособности услуги торговли ( $K_{\text{инт}}$ )
$\Phi_1$			
$\Phi_2$			
$\Phi_3$			

Интегральный показатель конкурентоспособности услуги каждого магазина по формуле

$$K_{\text{ИИТ}} = \frac{K_o}{I_c}$$

где  $K_o$  — обобщенный критерий конкурентоспособности услуги розничной торговли;  
 $I_c$  — средний индекс цен товаров.

*Практикум*

1. Из перечисленного выберите внешние показатели конкурентоспособности товара:

- тенденции НТП;
- изменения моды;
- патентно-правовые регламентации;
- оплаченная стоимость изделия;
- внезапное появление или уход с рынка конкурента;
- тенденции развития экономики;
- эргономические стандарты;
- устойчивые изменения в структуре потребления;
- тенденции развития рынка;
- колебания конъюнктуры.

2. Из перечисленного выберите экономические показатели конкурентоспособности товара:

- расходы на транспортировку;
- расходы на обслуживание и ремонт;
- показатели безопасности;
- налоги и таможенные сборы;
- расходы на амортизацию;
- экологические показатели;
- расходы на запчасти;
- колебания конъюнктуры;
- расходы на предпродажное обслуживание;
- показатели безопасности.

*Конкретная ситуация: «Анализ конкурентоспособности товаров»*

Для выполнения практикума необходимо наличие двух образцов различных марок однотипного товара, выполняющих одинаковую базовую функцию и предназначенных для одного сегмента покупателей.

1. Присвойте каждому из образцов товаров этикетку “А” и “Б”. При выполнении дальнейшей экспертной оценки следует отойти от собственного мнения и попытаться дать обобщенную оценку, которую могли бы дать другие покупатели данного товара.

2. Определите перечень атрибутов (показателей), которые учитываются потребителями при покупке данного вида товара (не рекомендуется в качестве параметра рассматривать цену, поскольку именно она является искомым параметром).

3. Оцените степень важности атрибутов для покупательского выбора, распределив 100 баллов между весовыми коэффициентами атрибутов товара.

4. Для каждого образца определите степень присутствия (реализованности) атрибутов по десятибалльной шкале. В качестве эталона для сравнения используйте ваше представление об идеальном товаре такого рода.

5. Рассчитайте взвешенную оценку каждого показателя как произведение весового коэффициента на оценку параметра.

6. Рассчитайте оценку потребительной стоимости каждого варианта как сумму взвешенных оценок.

7. Рассчитайте среднее значение потребительной стоимости для двух товаров.

8. Определите коэффициент изменения цены каждого товара как отношение индивидуальной оценки потребительной стоимости к средней.

9. Определите рекомендуемую цену каждого образца товара. Для этого сначала дайте экспертную оценку средней рыночной цене, сложившейся на рынке для товаров определенного типа. Рекомендуемую цену определите как произведение индивидуального коэффициента на среднюю цену.

Тема 10. Оценка конкурентоспособности предприятия (4 часа).

Методика оценки конкурентоспособности предприятия:

Таблица 10 - Оценка рекламной деятельности компаний (Крек)

№	Показатели	$\alpha_i$	$\Phi_1$		$\Phi_2$		$\Phi_3$	
			$\beta_{i1}$	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	$\beta_{i2}$	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	$\beta_{i3}$	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Доступность восприятия							
2.	Количество рекламы							
3.	Узнаваемость рекламных роликов							
4.	Размещение в СМИ							
5.	Размещение на движимых р/носителях							
6.	Размещение на недвижимых р/носителях							
7.	Выгодное размещение р/носителей							
8.	Количество выпускаемой рекламы							
	Общий балл							

Таблица 11 - Финансовое состояние фирм (Кфин)

№	Показатели	$\alpha_i$	$\Phi_1$		$\Phi_2$		$\Phi_3$	
			$\beta_{i1}$	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	$\beta_{i2}$	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	$\beta_{i3}$	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Темпы роста дохода							
2.	Платежеспособность и кредитоспособность							
3.	Наличие свободных денежных средств для развития предприятия							
Общий балл								

Таблица 12 - Персонал фирм (Кп)

№	Показатели	$\alpha_i$	$\Phi_1$		$\Phi_2$		$\Phi_3$	
			$\beta_{i1}$	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	$\beta_{i2}$	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	$\beta_{i3}$	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Возможность быстро и качественно обслужить покупателя							
2.	Деловые качества (образование, навыки, умения и т.д.)							
3.	Интеллигентность, культура							
4.	Коммуникабельность							
5.	Организованность							
6.	Мотивация сотрудников							
7.	Здоровье							
8.	Численность персонала							
Общий балл								



Таблица 13 - Имидж предприятий (Ки)

№	Показатели	$\alpha_i$	$\Phi_1$		$\Phi_2$		$\Phi_3$	
			$\beta_{i1}$	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	$\beta_{i2}$	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	$\beta_{i3}$	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Время нахождения на рынке							
2.	Известность торговой марки							
3.	Общественный резонанс (участие в соц. акциях, спонсорская помощь, создание внебюджетных фондов и т.д.)							
4.	Внутренняя атмосфера предприятия							
5.	Отношение сотрудников к политике руководства							
6.	Общественное мнение о предприятии							
Общий балл								

Таблица 14 - Потребительские предпочтения покупателей (Кпрп)

№	Показатели	$\alpha_i$	$\Phi_1$		$\Phi_2$		$\Phi_3$	
			$\beta_{i1}$	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	$\beta_{i2}$	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	$\beta_{i3}$	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Количество филиалов							
2.	Месторасположение магазинов							
3.	Уровень обслуживания							
4.	Цена/качество							
5.	Индивидуальные скидки							
Общий балл								

Таблица 15 - Потребительские характеристики качества товаров (Ккач)

№	Показатели	$\alpha_i$	$\Phi_1$		$\Phi_2$		$\Phi_3$	
			$\beta_{i1}$	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	$\beta_{i2}$	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	$\beta_{i3}$	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Внешний вид							
2.	Вкус							
3.	Свежесть							
4.	Компоненты							
5.	Оригинальность и новизна							
6.	Экологические характеристики							
7.	Качество							
8.	Уровень сервисного обслуживания							
9.	Многообразие							
10.	Индивидуальная комплектация, поставка на заказ							
11.	Соответствие стандартам							
Общий балл								

Таблица 16 - Ассортимент продукции (Ка)

№	Показатели	$\alpha_i$	$\Phi_1$		$\Phi_2$		$\Phi_3$	
			$\beta_{i1}$	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	$\beta_{i2}$	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	$\beta_{i3}$	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Широта номенклатуры							
2.	Глубина ассортимента							
3.	Дифференциация товаров							
Общий балл								

Таблица 17 - Сводная таблица показателей

№	Показатели	$\alpha_i$	$\Phi_1$		$\Phi_2$		$\Phi_3$	
			$\beta_{i1}$	$\alpha_i \times \beta_{i1}$	$\beta_{i2}$	$\alpha_i \times \beta_{i2}$	$\beta_{i3}$	$\alpha_i \times \beta_{i3}$
1.	Рекламная деятельность (Крек)							
2.	Финансовое состояние (Кфин)							
3.	Персонал (Кп)							
4.	Имидж предприятия (Ки)							
5.	Потребительские предпочтения покупателей							
6.	Потребительские характеристики качества изделий (Кпрп)							
7.	Ассортимент продукции (Ка)							
Общий балл								

Тема 11. Оценка конкурентоспособности персонала (2 часа).

Задание: оценить конкурентоспособность не менее трех работников конкретного предприятия. Сделать выводы.

Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними. Внешнее конкурентное преимущество персонала определяется конкурентоспособностью организации, в которой работает конкретный работник. Внутренние конкурентные преимущества персонала могут быть наследственными и приобретенными.

Примерный перечень качеств персонала и их весомость приведены в таблице.

Оценку конкурентоспособности конкретной категории персонала рекомендуется осуществлять по формуле:

$$K_{II} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\alpha_j * \beta_{ij})}{5 * n} \rightarrow 1,0$$

где  $K_{II}$  – уровень конкурентоспособности конкретной категории персонала;

$i = 1, 2, \dots, n$  – количество экспертов;

$j = 1, 2, \dots, m$  – количество оцениваемых качеств персонала;

$\alpha_j$  – весомость  $j$ -го качества персонала;

$\beta_{ij}$  – оценка i-м экспертом j-го качества персонала по пятибальной системе;

$5n$  – максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум (5 баллов \* n экспертов).

Таблица 18 – Примерный перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качеств персонала, $\alpha_i$	Результаты оценки качеств менеджера экспертами, $\beta_{ij}$	
		Эксперт 1	Эксперт 2
1. Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,20	4	4
2. Наследственные конкурентные преимущества (умственные способности, физические данные, темперамент и т.п.)	0,20	5	4
3. Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,30	4	5
4. Интеллигентность, культура	0,05	4	3
5. Коммуникабельность	0,05	5	5
6. Организованность	0,05	5	5
7. Возраст здоровье	0,15	4	4
Итого	1,00	-	-

Устанавливаются следующие условия оценки экспертами качества персонала:

1 балл - качество отсутствует;

2 балла – качество проявляется очень редко;

3 балла – качество проявляется не сильно и не слабо;

4 балла – качество проявляется слабо;

5 баллов – качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно.

Подставив в формулу 22 результаты экспертной оценки из таблицы 21, получим:

$$K_n = [0,20*(4+4)+0,20*(5+4)+0,30*(4+5)+0,05*(4+3)+0,05*(5+5)+ \\ +0,05*(5+5)+0,15*(4+4)] / (5*2) = 0,865.$$

Таким образом, менеджер имеет высокую конкурентоспособность. Для ее дальнейшего повышения ему следует повышать уровень своей культуры и укреплять здоровье.

Тема 12. *Конкурентоспособность стран* (4 часа).

*Вопросы для самопроверки*

1. Какие организации ежегодно проводят оценку конкурентоспособности стран?

2. На основе каких показателей определяется национальная конкурентоспособность?

3. Рейтинги стран по конкурентоспособности за последние 5 лет.

Задание: подготовить доклад

*Типовые темы докладов:*

Конкурентоспособность зарубежных стран: Австрия.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Нидерланды.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Норвегия.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Дания.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Швейцария.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Швеция.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Австралия.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Сингапур.

Конкурентоспособность зарубежных стран: ФРГ.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Великобритания.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Испания.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Бразилия.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Канада.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Корея.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Индия.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Италия.

Конкурентоспособность России на мировом рынке.

Конкурентоспособность зарубежных стран: КНР.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Франция.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Япония.

Конкурентоспособность зарубежных стран: Финляндия.

Конкурентоспособность зарубежных стран: США.

Тема 13. *Разработка и реализация стратегии конкуренции (2 часа).*

*Вопросы для самопроверки*

1. Перечислите известные вам виды конкурентных стратегий.

2. Назовите классификации конкурентных стратегий различных авторов.

### *Практикум*

Завод мебели «Мечта из дуба» реализует на рынке четыре группы товаров: гарнитуры для гостиной, мебель для детских комнат, кухонную мебель и спальную мебель, которые изготавливаются на обособленных производствах (таблица).

Таблица – Исходные данные по рынку мебели

Производство	Реализация по заводу, млн. руб.	Число конкурентов	Реализация тремя основными конкурентами, млн. руб.			Годовой объем рынка, %
			Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	
Гостиная мебель	210	12	380	260	170	6
Детская мебель	160	14	125	90	85	14
Кухонная мебель	45	24	210	180	145	8
Спальная мебель	14	11	80	33	27	12

1. На основе метода БКГ произведите оценку состояния и перспективы развития каждого производства.

2. Укажите примеры, соответствующие каждому этапу стратегии маркетинга (примеров может быть несколько).

#### *Этапы стратегии:*

- разработка новых областей применения товара;
- разработка новых параметров и модификаций продукции;
- увеличение рыночной сегментации;
- выявление новых групп потребителей для существующей продукции;
- выявление новых групп потребителей для модифицированной продукции;
- увеличение применения товаров существующими пользователями;
- изменение маркетинговой стратегии.

#### *Примеры:*

- нейлоновые покрытия для организаций;
- продажа носков и чулок в супермаркетах;
- телевизоры на батареях;
- использование пищевой соды в качестве дезодоранта для холодильников;
- упаковка пищевых продуктов, рассчитанная на индивидуальное употребление;
- использование детских шампуней взрослыми;
- недорогие копировальные машины для дома;
- ношение джинсов на официальных мероприятиях;

- реклама подписки на журналы по телевидению;
- телескопические линзы для 35-миллиметровых аппаратов;
- промышленный инструмент, приспособленный для домашнего употребления;
- множественные упаковки для напитков и пива.

#### *Конкретная ситуация №1: «Саратовская кондитерская фабрика»*

Кондитерская фабрика «Саратовская» ведет свою историю с сельскохозяйственной артели им. Розы Люксембург, созданной еще в 1924 г. Пройдя через несколько преобразований, эта артель в 1940 г. была преобразована в кондитерскую фабрику г. Саратова. Современная история фабрики началась в 1984 г., когда фабрика переехала на новую территорию, где заново были отстроены цеха и административные здания, а также закуплено новейшее по тому времени оборудование. На базе кондитерской фабрики «Саратовская» было образовано ОАО «Консар». По всем основным показателям предприятие можно отнести к категории среднего бизнеса. Общая численность работающих — около 350 человек. Предприятие специализируется на производстве кондитерских изделий.

Стратегия работы на рынке заключается в том, чтобы поставлять продукцию высокого качества по конкурентоспособным ценам при ее гарантированной свежести. Последнее является заведомо данным конкурентным преимуществом ОАО «Консар» по сравнению со всеми другими кондитерскими фабриками, вытекающим из географического положения предприятия на рынке. Реализация готовой продукции будет осуществляться через фирменные магазины ОАО «Консар», через розничную сеть дистрибьюторов (торговые дома) и через прямые договоры (продажа или консигнация) розничных магазинов и торговых точек г. Саратова и области. При этом наряду с собственными фирменными магазинами фабрики предполагается проводить политику открытия фирменных отделов фабрики во всех крупных магазинах, универсамах и супермаркетах.

Стратегия ведения бизнеса на региональном рынке сводится к тому, чтобы произвести и доставить свой (старый) или специально разработанный для этого конкретного рынка (новый) продукт в минимальные сроки (приемлемая свежесть) и с минимальными издержками (производство + доставка + проценты посредникам). Реализация готовой продукции будет осуществляться через региональных оптовых перепродавцов.

Семь продуктовых групп вместе с двумя категориями рынков дают 14 стратегических зон.

СЗБ-1 — шоколадные конфеты / область

- СЗБ-2 — шоколадные конфеты / регионы
- СЗБ-3 — шоколадные наборы конфет / область
- СЗБ-4 — шоколадные наборы конфет / регионы
- СЗБ-5 — карамель / область
- СЗБ-6 — карамель / регионы
- СЗБ-7 — крекеры / область
- СЗБ-8 — крекеры / регионы
- СЗБ-9 — пряник / область
- СЗБ-10 — пряник / регионы
- СЗБ-11 — вафли / область
- СЗБ-12 — вафли / регионы
- СЗБ-13 — торты / область
- СЗБ-14 — торты / регионы

Анализ на основе матрицы БКГ показывает неплохое стратегическое положение предприятия. В долгосрочном периоде у предприятия возникнут проблемы со сбытом своей продукции, если не принять соответствующих мер на уровне изменения стратегии предприятия на рынке.

Для проведения комплексного анализа конкурентоспособности необходимо построить матрицы производителя и потребителя по СЗБ-1 — шоколадные конфеты в Саратовской области. Для этого необходимо построить оценочные таблицы по критериям.

#### *Задание*

1. Проанализируйте сильные и слабые стороны компании.
2. Разработайте стратегию развития кондитерской фабрики «Саратовская».

*Конкретная ситуация №2: «Молочные реки» лианозовского молочного комбината»*

#### *Стартовые условия как у всех*

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. тонн молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 тонн. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока



(стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров, емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с мясомолочными предприятиями Москвы и составлял 60—70 руб. в месяц, что порождало систему «несунов». На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский садик и школа.

В 1992 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации: 51% — коллективу; 29% — поставщикам сырья; 20% — правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца, и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

### *Вопросы*

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы.

2. Определите стратегическую позицию комбината на стартовом этапе по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегическим и критическим факторам дальнейшего развития комбината.

3. Какие цели вы бы поставили и какую бизнес-концепцию вы бы сформировали для комбината исходя из его стартового положения?

4. Какую стратегию вы бы разработали, если бы были на месте генерального директора?

5. Какие оперативные действия вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?

6. Какие стратегические действия вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

### *Путь к стабилизации*

Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината, так описывает первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате: «Первое, что сделали, конечно, наполовину сократили персонал. Другого выхода просто не было. Ну, был там у нас какой-то садик, я от него сразу избавился, вовремя. Школа еще какая-то была на балансе. Скинули это сразу. Городу передали».

Далее генеральный директор предпринял очистку производственных фондов. «Выбросили все неэффективное оборудование по розливу в молочные бутылки, сдали в металлолом. Все равно его никто не мог купить — ни у кого не было денег, а потом оно

ведь очень специфичное, мало кому нужное. Облегчили технологический процесс. Все, что нам мешало, мы выбросили и ушли, вырвались от этих пресловутых металлических контейнеров. Энергоемкость уменьшилась, водопотребление уменьшилось. Затраты механически упали в несколько раз».

Конечно, предпринятые действия не решили кардинальных проблем, но это дало возможность снять с ног пудовые гири. «Если бы мы этого не сделали, все предприятие надо было бы просто останавливать. Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что наш комбинат сможет просуществовать максимум полгода» — вспоминает Владимир Тамбов.

Лианозовскому молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями Москвы. Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л молока и 9 кг творога. Московское правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и поддержало его сырьем. В сельском хозяйстве тогда тоже пошел упадок, надои резко снизились и московские власти договорились и получали по линии гуманитарной помощи дешевое сухое молоко. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию, по крайней мере, с молоком и кефиром.

Продолжает генеральный директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по нашей части. Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать качественно и хорошо. Понятно, что надо поставить какое-то оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент — мы это все знали, но денег-то не было». Однако комбинат их нашел. В 1993 г. комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн. долларов США на хороших финансовых условиях. Основные денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Все это сопровождалось сокращением численности работающих при увеличении объемов выпуска продукции. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. тонн молочной продукции, в 1992 г. — 59 тыс. тонн (наихудший показатель в истории комбината), в 1995 г. — около 180 тыс. тонн. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и

ассортиментом. Если раньше говорили о 5—6 наименованиях, то в 1995 г. — около 60 наименований.

### *Вопросы*

1. Насколько ваша стратегия вывода комбината из кризиса совпала с реальными действиями генерального директора Владимира Тамбова? В чем совпадают ваши действия? Есть ли различия в целевых установках и в подходах к решению проблемы? Во всем ли вы согласны с действиями генерального директора?

2. Какие оперативные и стратегические решения были предприняты генеральным директором по реализации сильных сторон и возможностей комбината и по устранению слабых сторон и потенциальных угроз на этапе стабилизации производства? Удалось ли вам при проведении SWOT-анализа на первом этапе полностью учесть все позитивные и негативные факторы? Если нет, то какие? Насколько они значимы для комбината?

3. Определите стратегическую позицию комбината на этапе стабилизации по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегиям и критическим факторам дальнейшего развития комбината. Какими наиболее значимыми конкурентными преимуществами обладает комбинат?

4. Идентифицируйте корпоративную и хозяйственную стратегию комбината на этапе стабилизации производства, дайте характерные черты и план действий по их реализации.

5. Каковы, на ваш взгляд, могут быть цели, бизнес-концепция, корпоративная стратегия, стратегия хозяйственных единиц и функциональные стратегии на последующем этапе развития комбината?

### *Крутой взлет и широкий размах*

Крупнейшим акционером Лианозовского молочного комбината с 1994 г. стало АООТ Wimm-Bill-Dann (WBD). Продукция под этим же названием начала выпускаться с ноября 1992 г. Лианозовским комбинатом вследствие того, что WBD стало арендовать у комбината площади и оборудование. В том же 1994 г. Лианозовский комбинат приобрел один из основных пакетов АООТ WBD, когда была заявлена эмиссия на 20 млрд. руб. Говорит директор АООТ WBD по маркетингу Олег Кузьмин: «Сегодня налицо как бы взаимное владение друг другом. В чем суть такого перетока акций? В том, чтобы эти компании постоянно работали вместе, в связке, чтобы вместе развиваться и дальше».

Данный стратегический альянс позволил создать ЗАО WBD, который является торговой компанией, предназначенной для реализации молочных и других продуктов Лианозовского и ряда иных молочных заводов. Тем самым произошло отделение процесса

производства от процесса реализации. Кроме того, концентрация финансовых ресурсов позволила альянсу успешно противостоять попытке стороннего инвестора скупить контрольный пакет Лианозовского комбината.

В ноябре 1995 г. комбинат пошел на шаг, о котором раструбили все московские газеты: комбинат снизил цену на молоко сразу на 20%. Говорит генеральный директор комбината Владимир Тамбов, он же президент АООТ WBD: «Мы держали цены ниже, чем на всех остальных молочных предприятиях города — в среднем на 10—20%. В целом по предприятию в 1994 г. рентабельность составила 9,2%, в 1995 г. будет где-то 11,6%. Прибыль? Небольшая — около миллиона долларов. Что мы еще делаем для увеличения своей доли на рынке? Первое — улучшение качества продукции. Например, мы намерены переоборудовать на комбинате производство йогуртов. Мы делаем хороший йогурт, но он не длительного срока хранения — пока нет возможности производить такие йогурты на имеющемся оборудовании. В 1996 г. в новую технологическую программу будет вложено от 15 до 18 млн. долларов США. Второе — улучшение обслуживания покупателей, которые признают и покупают продукцию. Сегодня к нам на комбинат любой человек может приехать и взять любое количество молока, вплоть до коробочки».

Однако не только молоком единым жив Лианозовский комбинат. Совместно с WBD в 1993 г. была предпринята первая попытка заняться производством соков. Полгода комбинат работал над производством искусственных соков (с химическими добавками). После того как у комбината получилось эффективно работать с химическими добавками, были произведены закупки оборудования и технологические изменения, которые позволили производить около 250 тонн натуральных соков ежедневно. При этом следует обратить внимание на тот факт, что когда делались расчеты по проекту производства первый раз, то получилось, что импорт выгоднее, чем собственное производство, оказавшееся убыточным. Но затем за счет технических новинок, которые были применены на комбинате, а также за счет концентрации финансовых ресурсов комбината и WBD удалось снизить стоимость продукции на 40% при очень хорошем качестве. Производство соков в данный момент составляет треть объемов товарной продукции комбината. В настоящее время на комбинате действует четыре линии по розливу литровых соков и четыре линии по розливу объемом 200 мл (с пластиковой трубкой). Все оборудование «тетрапаковское», а поставщиком концентратов фруктового сока является крупнейшая американская фирма «Каргилл».

Говорит директор по маркетингу АООТ WBD Олег Кузьмин: «Почему в свое время были выбраны именно соки? Здесь сыграла свою роль и интуиция, но интуиция, исходящая из реальных обстоятельств. Сегодня средний уровень потребления соков в мире составляет 14-16 л в год на человека, а в Западной Европе и США — 40 л. В нашей

стране до недавнего времени было менее литра (сейчас, может быть 3—4 л.), т. е. емкость рынка у нас, в России, еще далеко не заполнена».

Ставка на соки оказалась выигрышной. В 1995 г. среднемесячные темпы роста объема производства и реализации соков составили 15—20%. Однако на рынке производства и продажи соков наблюдается жесточайшая конкуренция. Есть лидеры, чьи соки отличаются от лианозовских. Это относится, прежде всего, к итальянским сокам «Сантал», голландским «Джаффа», английским «Сан Прайд». Кроме того, в ближайшее время «Кока-Кола», возможно, начнет разливать соки в России. Конкуренция предопределяет производственную и ценовую политику комбината: производить качественные и по себестоимости дорогие соки, но продавать их дешевле, чем стоит аналогичная продукция, импортируемая с Запада, но дороже венгерских и болгарских соков. Производством соков Лианозовский комбинат занимается совместно с WBD, а реализация, как и в случае с молоком, полностью возложена на WBD.

Молочно-фруктовые проекты комбината не являются последними стратегическими шагами руководства. По их оценкам, комбинат совместно с WBD ежегодно может осваивать 2—3 крупных проекта. На очереди овощной проект совместно с венгерским «Глобусом» предполагается производить маринованные огурцы и зеленый горошек.

Расширение сферы деятельности комбината, рост масштабов производства и увеличение финансовых потоков привело к созданию совместного руководства комбинатом и WBD. Все стратегические программы разрабатываются, финансируются и реализуются совместно. Раз в неделю собирается руководство комбината и WBD и решает текущие вопросы развития предприятий. Говорит генеральный директор комбината Владимир Тамбов: «Я считаю, что нам просто повезло: это счастье в наше время, когда партнеры — порядочные люди, которые не хотели и не хотят из комбината вытянуть деньги, а пришли вкладывать в него свои».

### *Вопросы*

1. Насколько ваша стратегия развития комбината совпала с реальными действиями руководства? В чем совпадают ваши действия? Есть ли различия в целевых, установках, деловой концепции, в подходах к развитию комбината? Во всем ли вы согласны с действиями, предпринятыми руководством комбината? Какие конкурентные преимущества, определенные вами в части 2, легли в основу развития комбината?

2. Определите стратегическую позицию комбината по SPACE-методу, идентифицируйте корпоративную стратегию комбината на данном этапе развития, дайте характерные ее черты, и план конкретных действий по ее реализации.

3. Дайте характеристику основных функциональных стратегий (маркетинг, финансы, организация, производство) Лианозовского комбината.

### 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Одной из основных задач по повышению качества подготовки является организация самостоятельной работы студентов вуза. Она становится важной формой организации учебных аудиторных и внеаудиторных занятий, в процессе которых студенты под руководством преподавателя или самостоятельно с помощью методических указаний, пособий совершенствуют свои знания, умения, опыт творческой и познавательной деятельности.

Основные формы самостоятельной работы студентов, используемые при обучении:

- подготовка тематических рефератов;
- выполнения на занятиях обзорных докладов и сообщений по тематике занятия;
- конспектирование научной и учебной литературы;
- самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- подготовка к семинарам, практическим занятиям, экзамену;
- составление словаря новых терминов;
- тестирование.

*Вопросы для самостоятельного изучения:*

Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - № 5. – С. 63 - 71.

Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 4. – С. 72-85.

Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 1. – С. 113-119.

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

Государственная политика в области образования и науки и конкурентоспособность России // Эко. – 2005. - № 10. – С. 64-74.

Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - № 2. – С. 83-89.

Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 4. – С. 35-44.

Инвестиционный фактор и рост конкурентоспособности России на мировом рынке // Маркетинг. – 2003. - № 5. – С. 3-11.

- Интеллект нации – конкурентное преимущество России // Проблемы теории и практики управления. – 2004. – № 1. - С. 123-127.
- Италия – экономика и внешнеэкономические связи (проблемы конкурентоспособности) // БИКИ. – 18 августа 2005. - № 93 (8889). – С. 1-3.
- Качество – движущая сила развития // Стандарты и качество. – 2006. - № 1. – С. 12-17.
- Комплексная оценка конкурентоспособности туристических предприятий // Практический маркетинг. – 2005. - № 2. – С. 23-29.
- Конкурентные позиции России на мировом рынке инвестиций // Экономист. – 2003. - № 9. – С. 38 – 43.
- Конкурентоспособность и инновационность российских промышленных предприятий // Вопросы экономики. – 2005. - № 2. – С. 40-52.
- Конкурентоспособность и качество продукции: два уровня управления // Маркетинг. – 2002. – № 4. – С. 29 – 34.
- Концепция устойчивого конкурентного преимущества // Проблемы теории и практики. – 2004. - № 4. – С. 107-113.
- Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг. – 1995. - № 1. – С. 22-34.
- Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 5. – С. 100-107.
- Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 4. — С. 17-27.
- Мировая конкуренция и кластеризация экономики // Вопросы экономики. – 2005. - № 4. – С. 75-86.
- Некоторые методические аспекты конкурентного анализа // Маркетинг. – 2007. - № 1. – С. 48-54.
- Некоторые особенности повышения конкурентоспособности крупных промышленных компаний // Менеджмент в России и за рубежом. - 2004. - № 5. – С. 33-45.
- О конкурентном потенциале экономики КНР // БИКИ. – 2005. - № 11 - 12 (8807 - 8808). - 29 января
- Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей // Маркетинг. – 2000. - № 2. – С. 23-26.
- Обменный курс и конкурентоспособность отраслей российской экономики // Вопросы экономики. – 2006. - № 6. – С. 4-24.



Опыт Финляндии в достижении высокой конкурентоспособности своей экономики // Внешнеэкономический бюллетень. – 2005. - № 2. – С. 75-77.

Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. - № 3 /.

Проблемы формирования конкурентоспособного сельского хозяйства // Вопросы экономики. – 2006. - № 9. – С. 47-56.

Расчетная методика оценки конкурентоспособности продукции // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2002. - №4. - С.19-27.

Реалистичный подход к формированию интегральных систем оценки и методов управления конкурентоспособностью современной организации // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - № 4. – С. 82-85.

Рейтинговая оценка предприятий на основе относительных экономических показателей // Полиграфия. – 2000. - № 3. – С. 57- 60.

Роль научно-инновационной сферы в повышении конкурентоспособности // Консультант директора. – 2005. - № 2-8.

Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятия отрасли и/или региона // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - № 5. – С. 92-111.

Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 1. – С. 106-111.

ТНК и экспортная конкурентоспособность: на примере КНР, Венгрии и Мексики // БИКИ. – 2003. - № 21. – С. 2 - 3.

Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. - № 4. – С. 29-34.

Управление конкурентоспособностью экономических систем // Маркетинг. – 2004. - № 5. – С. 19-24.

Экономический мониторинг конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. – 2004. - № 2. – С. 17-25.

#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ СТУДЕНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

##### *Порядок выполнения контрольной работы*

Исходными данными для ее выполнения контрольной работы должны стать материалы, собранные студентами самостоятельно.

В задачу студента входит рациональное построение контрольной работы, соблюдение четкой логической последовательности изложения материала.

Каждый предлагаемый вариант контрольной работы содержит четыре задания. Первый вопрос носит теоретический характер. Следующие три задания практические, формулировка которых одинакова во всех вариантах:

оценить конкурентоспособность предприятия;

оценить конкурентоспособность товара или услуги;

оценить конкурентоспособность персонала анализируемого предприятия.

Методики оценки конкурентоспособности предприятия, товара, персонала приведены в практикуме по дисциплине «Конкурентоспособность предприятия» для студентов экономических специальностей очной и заочной форм обучения, составитель Васильева А.В.

Контрольная работа должна включать титульный лист, содержание (в частности, в тексте контрольной работы каждый вопрос должен быть озаглавлен), введение, основную часть (состоящую из четырех вопросов), заключение, список использованных источников (не менее 10), приложения.

Объем контрольной работы – 20-25 листов печатного текста формата А4. При написании контрольной работы должны быть соблюдены правила оформления работ подобного рода принятые в учебном заведении.

##### Варианты теоретических вопросов

Предпоследняя цифра зачетной книжки	Последняя цифра зачетной книжки									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
0-2	1	4	7	10	13	16	19	22	25	28
3-5	2	5	8	11	14	17	20	23	26	29
6-9	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30

Вариант 1

Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках России: лесная промышленность

Вариант 2

Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках России: машиностроение

Вариант 3

Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках России: сельское хозяйство

Вариант 4

Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках России: золотодобывающая промышленность

Вариант 5

Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках России: пищевая промышленность

Вариант 6

Конкурентоспособность российского экспорта

Вариант 7

Конкурентоспособность легкой промышленности

Вариант 8

Конкурентоспособность зарубежных стран: Новая Зеландия

Вариант 9

Конкурентоспособность зарубежных стран: Австрия

Вариант 10

Конкурентоспособность зарубежных стран: Нидерланды

Вариант 11

Конкурентоспособность зарубежных стран: Норвегия

Вариант 12

Конкурентоспособность зарубежных стран: Дания

Вариант 13

Конкурентоспособность зарубежных стран: Швейцария

Вариант 14

Конкурентоспособность зарубежных стран: Швеция

Вариант 15

Конкурентоспособность зарубежных стран: Австралия

Вариант 16

Конкурентоспособность зарубежных стран: Сингапур  
Вариант 17

Конкурентоспособность зарубежных стран: ФРГ  
Вариант 18

Конкурентоспособность зарубежных стран: Великобритания  
Вариант 19

Конкурентоспособность зарубежных стран: Испания  
Вариант 20

Конкурентоспособность зарубежных стран: Бразилия  
Вариант 21

Конкурентоспособность зарубежных стран: Канада  
Вариант 22

Конкурентоспособность зарубежных стран: Корея  
Вариант 23

Конкурентоспособность зарубежных стран: Индия  
Вариант 24

Конкурентоспособность зарубежных стран: Италия  
Вариант 25

Конкурентоспособность зарубежных стран: Россия  
Вариант 26

Конкурентоспособность зарубежных стран: КНР  
Вариант 27

Конкурентоспособность зарубежных стран: Франция  
Вариант 28

Конкурентоспособность зарубежных стран: Япония  
Вариант 29

Конкурентоспособность зарубежных стран: Финляндия  
Вариант 30

Конкурентоспособность зарубежных стран: США

## 5. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

### 5.1. Формы контроля

Промежуточный контроль: опрос, дискуссия, анализ конкретных ситуаций, решение задач, промежуточная аттестации, опрос в конце выборочной лекции.

Итоговый контроль: тестовый опрос, выполнение контрольной работы.

Итоговая аттестация: экзамен.

*Основные показатели оценки знаний студентов:*

Оценка «отлично» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются единичные несущественные ошибки, самостоятельно исправляемые студентом. При изложении ответа должен самостоятельно выделять существенные признаки изученного, выявлять причинно-следственные связи, формулировать выводы и обобщения, свободно оперировать фактами, использовать сведения из дополнительных источников.

Оценка «хорошо» ставится за полное изложение полученных знаний в устной или письменной форме в соответствии с требованиями программы. Допускаются отдельные несущественные ошибки, исправляемые студентом после указания на них преподавателям. При изложении студент должен выделять существенные признаки изученного, выявить причинно-следственные связи, сформулировать выводы и обобщения, в которых могут быть отдельные несущественные ошибки.

Оценка «удовлетворительно» ставится за неполное изложение знаний. Допускаются отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя. Студент проявляет затруднения при выделении существенных признаков изученного материала, при выявлении причинно-следственных связей и формулировки выводов.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при неполном бессистемном изложении учебного материала. При этом студент допускает существенные ошибки, не исправляемые даже с помощью преподавателя, а также за полное незнание и непонимание материала.

## 5.2. Вопросы к экзамену

Роль и значение конкуренции в рыночной экономике.

Основные понятия и условия возникновения конкуренции.

Функции конкуренции.

Основные факторы конкуренции. Основные причины глобализации конкуренции.

Современные приоритеты в конкуренции.

Виды конкуренции (ценовая и неценовая конкуренция). Преимущества неценовой конкуренции.

Особенности конкурентных рыночных структур. Модель совершенной конкуренции. Модель монополистической конкуренции. Модель олигополистической конкуренции. Модель чистой монополии.

Объективные предпосылки усиления конкуренции в России (макро- и микроэкономические).

Государственное регулирование конкурентных отношений.

Проблемы развития конкуренции на отраслевых рынках.

Злоупотребление хозяйствующим субъектом доминирующим положением на рынке.

Соглашения или согласованные действия хозяйствующих субъектов, ограничивающие конкуренцию.

Формы недобросовестной конкуренции.

Функции и полномочия антимонопольного органа.

Понятие и свойства конкурентного преимущества.

Виды конкурентных преимуществ.

Модель пяти сил конкуренции Портера. Влияние входных барьеров на конкурентные преимущества. Влияние поставщиков продукции на конкурентные преимущества. Влияние потребителей продукции на конкурентные преимущества. Влияние товаров-заменителей на конкурентные преимущества.

Детерминанты конкурентного преимущества страны («национальный ромб»).

Понятие конкурентного статуса фирмы.

Технология поиска конкурентных преимуществ фирмы.

Стратегические выгоды от присутствия конкурента на рынке.

Четыре типовые стратегии конкурентной борьбы (виолентная, пациентная, коммутантная, эксплерентная).

Формы реакции фирм на повышение активности конкурентов (отсроченная реакция, избирательная реакция, «реакция тигра», стохастическая реакция).

Четыре роли предприятий в конкурентной борьбе (лидер, претендент на лидерство, последователи, окопавшиеся в рыночных нишах).

Стратегии конкурентов в зависимости от их роли на рынке («оборона позиций», «фланговая оборона», «упреждающая оборона», «контрнаступление», «мобильная оборона», «сжимающая оборона»).

Уровни конкурентоспособности.

Факторы конкурентоспособности продукции.

Показатели конкурентоспособности продукции (показатели технического качества, экономические показатели, организационные показатели).

Показатели конкурентоспособности услуги.

Схема оценки конкурентоспособности продукта.

Выбор параметров, характеризующих конкурентоспособность продукта.

Классификация потребительских свойств.

Определение коэффициента конкурентоспособности продукции.

Критерии и показатели конкурентоспособности предприятий.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий в условиях глобализации экономики.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия.

Методические основы оценки конкурентоспособности отрасли.

Методические подходы к оценке конкурентоспособности региона.

Развитие методов оценки конкурентоспособности стран.

Риски потребителей, связанные с политикой создания продукта.

Риски производителей, связанные с политикой создания продукта.

Области характеристик продукта.

Модель Кано.

Модель неудовлетворенности потребителя.

Схема отбора новых продуктов.

Политика обеспечения конкурентоспособности продукта, ориентированная на «завоевание» потребителя.

Дистрибьютерная политика.

Ценовая политика предприятия. Возможности ценовых политик в зависимости от уровня качества продукции предприятия. Альтернативные ценовые стратегии предприятий.

Политика в области коммуникаций. Основные задачи политики в области коммуникаций. Матрица Симона «Объективное/субъективное качество».

Стратегия снижения себестоимости продукции. Особенности ценовых стратегий вытеснения конкурентов. «Ценовые войны».

Стратегия дифференциации продукции.

Стратегия сегментирования рынка.

Стратегия внедрения новшеств. Степень новизны товаров.

Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

Оценка конкурентной среды на товарных рынках.

Экономическая концентрация и ее оценка.

Системное управление конкурентоспособностью предприятия.

Схема процесса управления конкурентоспособностью экономической системы.

Подсистемы системного управления конкурентоспособностью предприятия.

Мониторинг конкурентоспособности предприятия.

Общая характеристика системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг.

Принципы системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг.

Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

Классификация конкурентных стратегий.

Конкурентные стратегии в зарождающихся и быстрорастущих отраслях.

Конкурентные стратегии в зрелых отраслях.

Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях.

Конкурентные стратегии в фрагментированных отраслях.

Конкурентные стратегии на международных рынках.

Стратегии для лидеров отрасли.

Стратегии для компаний-преследователей.

Стратегии для слабых бизнесов (аутсайдеров рынка).

Аутсорсинг как фактор формирования конкурентоспособности фирмы.

Кластеры: понятие, виды, преимущества.



5.3. Комплекты экзаменационных билетов  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Утверждено на заседании кафедры

№ 8 «8» мая 2007 г.

Заведующий кафедрой

Утверждаю: \_\_\_\_\_

Кафедра: ЭиМО

Факультет: ЭкФ

Курс: д/о, з/о

Дисциплина: Конкурентоспособность  
предприятия

Экзаменационный билет

1. Стратегия снижения себестоимости продукции.
2. Виды конкуренции (ценовая и неценовая конкуренция).

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Утверждено на заседании кафедры

№ 8 «8» мая 2007 г.

Заведующий кафедрой

Утверждаю: \_\_\_\_\_

Кафедра: ЭиМО

Факультет: ЭкФ

Курс: д/о, з/о

Дисциплина: Конкурентоспособность  
предприятия

Экзаменационный билет

1. Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.
2. Методики оценки конкурентоспособности предприятий.

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Утверждено на заседании кафедры

№ 8 «8» мая 2007 г.

Заведующий кафедрой

Утверждаю: \_\_\_\_\_

Кафедра: ЭиМО

Факультет: ЭкФ

Курс: д/о, з/о

Дисциплина: Конкурентоспособность  
предприятия

Экзаменационный билет

1. Формы и методы недобросовестной конкуренции.
2. База и границы эффективности крупного производства.

#### 5.4. Тестовые задания для оценки качества знаний по дисциплине

##### *Типовой вариант*

1. Непременным условием конкуренции товаропроизводителей на конкретных сегментах рынка сбыта является:

- а) превышение уровня спроса на товар над уровнем его предложения;
- б) превышение уровня предложения товаров над уровнем спроса;
- в) равновесие спроса и предложения.

2. «Ключ к душе» клиента включает в себя (отметьте несколько вариантов ответа):

- комфортность клиента;
- качество материального продукта;
- система поставок;
- функциональное качество;
- система оплаты;
- цена потребления;
- система коммуникаций;
- качество обслуживания клиентов при использовании продукта по назначению.

3. Пациентная стратегия – стратегия конкурентной борьбы (отметьте один вариант ответа):

- а) ориентированная на совершенствование производства, обеспечивающее снижение его издержек;
- б) основанная на максимально гибком удовлетворении небольших по объему, быстро меняющихся потребностей рынка;
- в) основанная на выпуске определенного количества узкоспециализированной продукции высокого качества;
- г) при которой в качестве ключевых факторов успеха используются радикальные инновации.

4. Что относится к современным подходам обеспечения конкурентоспособности предприятий и их продукции (отметьте несколько вариантов ответа):

- а) ориентация на потребителя;
- б) ориентация на инновации;
- в) ориентация на производителей;
- г) ориентация на стратегическое планирование;

д) ориентация на способность функционировать и конкурировать на международных рынках.

5. Функциональная конкуренция – это (отметьте один вариант ответа):

а) удовлетворение одной и той же потребности продуктами разного уровня качества;

б) состоит в том, что конкурирующие фирмы стремятся повысить выгоду потребителя от приобретения их продукта за счет снижения затрат на использование продукта по назначению;

в) удовлетворение одной и той же потребности принципиально разными видами продуктов.

6. К функциям конкуренции относятся (отметьте несколько вариантов ответа):

а) дифференциация размеров прибыли;

б) максимизация прибыли;

в) продвижение товаров к покупателям;

г) выявление и установление рыночной стоимости.

7. Чистая конкуренция существует, если (отметьте один вариант ответа):

а) на рынке работает несколько фирм, способных целиком или полностью изменять свой продукт;

б) большое число фирм продает одинаковые товары;

в) несколько компаний производят практически одинаковую или частично дифференцированную продукцию;

г) на рынке существует один производитель.

8. Стратегические выгоды от присутствия конкурентов на рынке определяются тем, что существуют ситуации, в которых конкуренты могут (отметьте несколько вариантов ответа):

а) поглощать пиковые нагрузки рынка при сезонном, неравномерном спросе;

б) увеличивать степень дифференциации продукции;

в) обслуживать непривлекательные для предприятия сегменты рынка;

г) предложить на рынок новые товары;

д) создавать так называемый ценовой зонтик за счет высокой себестоимости своей продукции;

е) развивать рынок, участвуя в финансировании мероприятий по совершенствованию базовых технологий, противостоянию товарам-заменителям;

ж) поднимать имидж отрасли и создавать препятствия для появления новых конкурентов.

## 9. Перечислите детерминанты конкурентного преимущества страны

### *Типовой вариант*

#### 1. Конкуренция – это:

а) обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами;

б) процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение потребностей клиентов;

в) свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на рынке.

2. Непременным условием конкуренции товаропроизводителей на конкретных сегментах рынка сбыта является:

а) превышение уровня спроса на товар над уровнем его предложения;

б) превышение уровня предложения товаров над уровнем спроса;

в) равновесие спроса и предложения.

#### 3. Назовите основные факторы конкуренции.

4. Что не относится к современным подходам обеспечения конкурентоспособности предприятий и их продукции:

а) ориентация на потребителя;

б) ориентация на инновации;

в) ориентация на производителей;

г) ориентация на стратегическое планирование;

д) ориентация на способность функционировать и конкурировать на международных рынках.

#### 5. Функциональная конкуренция – это:

а) удовлетворение одной и той же потребности продуктами разного уровня качества;

б) состоит в том, что конкурирующие фирмы стремятся повысить выгоду потребителя от приобретения их продукта за счет снижения затрат на использование продукта по назначению;

в) удовлетворение одной и той же потребности принципиально разными видами продуктов.

6. К функциям конкуренции относятся:

а) дифференциация размеров прибыли;

б) максимизация прибыли;

в) продвижение товаров к покупателям;

г) выявление и установление рыночной стоимости.

7. Чистая конкуренция существует, если

а) существует несколько фирм, способных целиком или полностью изменять свой продукт;

б) большое число фирм продает одинаковые товары;

в) несколько компаний производят практически одинаковую (бензин, чугун, турбины) или частично дифференцированную продукцию;

г) на рынке существует один производитель.

8. Пациентная стратегия – стратегия конкурентной борьбы

а) ориентированная на совершенствование производства, обеспечивающее снижение его издержек;

б) основанная на максимально гибком удовлетворении небольших по объему, быстро меняющихся потребностей рынка;

в) основанная на выпуске определенного количества узкоспециализированной продукции высокого качества;

г) при которой в качестве ключевых факторов успеха используются радикальные инновации.

9. Стратегические выгоды от присутствия конкурентов на рынке определяются тем, что существуют ситуации, в которых конкуренты могут:

а) поглощать пиковые нагрузки рынка при сезонном, неравномерном спросе;

б) увеличивать степень дифференциации продукции;

- в) обслуживать непривлекательные для предприятия сегменты рынка;
- г) предложить на рынок новые товары;
- д) создавать так называемый ценовой зонтик за счет высокой себестоимости своей продукции;
- е) развивать рынок, участвуя в финансировании мероприятий по совершенствованию базовых технологий, противостоянию товарам-заменителям;
- ж) поднимать имидж отрасли и создавать препятствия для появления новых конкурентов.

10. Потенциальная емкость рынка– это

- а) реальный (прогнозный) объем продаж анализируемого товара;
- б) максимально возможный объем продаж, когда все потенциальные потребители приобретают товар исходя из максимально возможного уровня его потребления.

11. Оценка статуса конкурентов позволяет решить ряд взаимосвязанных задач:

- а) определить прибыль конкурентов;
- б) определить особенности развития конкурентной ситуации;
- в) установить степень доминирования фирмы на рынке;
- г) выделить ближайших конкурентов;
- д) установить относительную позицию фирмы среди участников рынка.

12. Компонентами конкурентоспособности продукции являются:

- а) техническое качество;
- б) функциональное качество;
- в) цена купли-продажи;
- г) имидж производителя;
- д) цена потребления.

13. Сформулируйте этапы оценки конкурентоспособности продукта.

14. Если  $\frac{D_i^k}{D_i^e} > 1$ , то предприятие работает в

- а) дорогом ценовом сегменте;
- б) среднем ценовом сегменте;
- в) дешевом ценовом сегменте.

15. Конкурентное преимущество – это:

а) соперничество между отдельными субъектами, заинтересованными в достижении одной и той же цели;

б) обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами;

в) совокупность сегментов потенциального рынка, на которых возможна реализация продукции, производимой данным товаропроизводителем, и на которых определяется спрос на его продукцию.

16. Перечислите детерминанты конкурентного преимущества страны

17. К базовым стратегиям конкуренции относятся:

а) стратегия сегментирования рынка;

б) пациентная стратегия фирмы;

в) стратегия снижения себестоимости продукции;

г) стратегия дифференциации продукции;

д) стратегия претендентов на лидерство;

е) стратегия внедрения новшеств;

ж) стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

18. Дайте определение конкурентоспособности предприятия.

19. Перечислите преимущества неценовой конкуренции.

20. Эксплерентная стратегия – стратегия конкурентной борьбы

а) ориентированная на совершенствование производства, обеспечивающее снижение его издержек;

б) основанная на максимально гибком удовлетворении небольших по объему, быстро меняющихся потребностей рынка;

в) основанная на выпуске определенного количества узкоспециализированной продукции высокого качества;

г) при которой в качестве ключевых факторов успеха используются радикальные инновации.

21. Выберите роли предприятий в конкурентной борьбе:

а) оборона позиций;

- б) последователи (ведомые);
- в) окопавшиеся в рыночных нишах;
- г) фронтальная атака;
- д) претендент на лидерство;
- е) обход;
- ж) лидер.

22. Сформулируйте пять сил конкуренции по модели Портера.

23. В модели Кано желаемые характеристики представляют собой:

- а) характеристики, которые уже заранее предполагаются покупателем в продукте;
- б) характеристики, наличием которых потребитель будет доволен и которые он хочет видеть реализованными в продукте, хотя они не всегда абсолютно необходимы.



## 6. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### 1. Основная литература

Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.

Аристов О.В. Конкуренция и конкурентоспособность: Учеб. пособие / ГУУ. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. – 142 с.

Васильева А.В. Практикум по курсу «Конкурентоспособность предприятия» для студентов спец. 06.11. - Благовещенск, АмГУ. - С. 45

Зуев Ю.Ю. Основы создания конкурентоспособной техники и выработки эффективных решений: учеб. пособие: рек. УМО / Ю.Ю. Зуев. - М.: Изд-во Моск. Энергет. Ин-та, 2006. - 403 с.

Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер; пер. с англ. И. Минервин, ред. О. Нежелская. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - 454 с.

Конкурентные преимущества фирмы: учебное пособие / Г.П. Азоев, А.П. Челенков. - М. : Новости, 2000. - 256 с.

Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учеб. пособие: Рек. Мин. обр. РФ / Ред. А.Г. Цыганов. - М. : Логос, 1999. - 368 с.

Конкуренция: от теории к практике [Электронный ресурс]: тренинг для руководителей/ Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. - М.: Равновесие, 2006. - 1 эл. опт. диск (CD-ROM). - (Менеджмент)

Конкуренция: теория и практика: Учеб. - практ. пособие / Юданов А.Ю.. - М. : Тандем: ГНОМ-ПРЕСС, 1998. - 382 с.

Мишин Ю.В. Инвестиции в конкурентоспособное производство: учеб. пособие: рек. УМО / Ю.В. Мишин. - М.: КноРус, 2005. - 288 с.

Портер М. Международная конкуренция. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 170 с.

Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.

Фатхутдинов Р.А. Стратегическое управление конкурентоспособностью. – М.: Экономика. – 2005. - 505 с.

Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Изд-во ЭКСМО. – 2005.

## 2. Дополнительная литература

36 стратегий для победы в эпоху конкуренции / К. Криппендорф ; пер. с англ. С. Жильцов. - СПб. : Питер, 2005. - 256 с.

Дифференцируйся или умирай!: Выживание в эпоху убийственной конкуренции / Д. Траут . - СПб. : Питер, 2006. - 237 с.

Качество и конкурентоспособность: [учеб. пособие] / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. - СПб. : Питер, 2004. - 268 с.

Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. И. Минервин. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 454 с.

Конкуренция в вопросах и ответах: Учеб. пособие / А. Б. Кулешова. - М. : Проспект, 2004. - 255 с.

Повышение конкурентоспособности компании: формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление / Отв. Ред. Т.В. Кузнецов, А.Т. Гаврилов, разьясн. В.В. Кеворкова. - М.: Рос. газета, 2005. - 216 с.

Траут о стратегии: пер. с англ. / Д. Траут . - СПб. : Питер, 2006. - 188 с.

## 3. Другие информационные источники

Журнал – БИКИ.

Журнал – Бренд-менеджмент.

Журнал – Консультант директора.

Журнал – Маркетинг.

Журнал – Маркетинг в России и за рубежом.

Журнал – Маркетолог.

Журнал – Менеджмент в России и за рубежом.

Журнал – Практический маркетинг.

Журнал – Проблемы теории и практики управления.

Журнал – Риск.

Журнал – Российский экономический журнал.

Журнал – Финансовый менеджмент.

Журнал – Экономист.

Internet.

Учебно-методическая карта дисциплины

Наименование вопросов, изучаемых на лекции	Занятия (номера)		Используемые наглядные и методические пособия	СРС		Формы контроля, экзамен
	Практич. (семин.)	Лабо рат.		Содержание	Часы д.о/з.о. 36/73	
1. Теоретические основы конкуренции	2	0	/3/	Подготовка к семинару	2/4	Опрос
2. Конкурентные рыночные структуры и развитие конкуренции на российском рынке	4	0	/3/	Подготовка к семинару	2/4	Опрос
3. Формы и методы недобросовестной конкуренции	0	0	/3/	Подготовка к семинару	2/4	Опрос
4. Теория конкурентных преимуществ	1	3	/3/	Подготовка к семинару	2/4	Опрос, конт.
5. Поиск конкурентных преимуществ фирмы	1	7	/3/	Подготовка к семинару	2/4	Опрос
6. Стратегия и тактика конкурентной борьбы	8	0	/5/	Подготовка к семинару	2/6	Опрос
7. Оценка конкурентоспособности продукции	4	2	/3/	Подготовка к семинару	4/6	Опрос
8. Оценка конкурентоспособности предприятия	4	2	/3/	Подготовка к семинару	4/6	Опрос, конт.
9. Оценка конкурентоспособности отрасли, региона, страны	4	0	/3/	Подготовка к семинару	2/4	Опрос
10. Разработка политики создания продукта	0	0	/3/	Подготовка к семинару	2/4	Опрос
11. Особенности выбора политики при обеспечении конкурентоспособности предприятий	0	0	/3/	Подготовка к семинару	2/4	Опрос, конт.
12. Разработка и реализация базовых стратегий конкуренции	2	0	/3/	Подготовка к семинару	2/6	Опрос
13. Основные параметры товарных рынков	0	1	/3/	Подготовка к семинару	2/4	Опрос
14. Управление конкурентоспособностью предприятия	2	1	/3/	Подготовка к семинару	2/5	Опрос
15. Наступательные и оборонительные стратегии конкурентной борьбы	0	0	/3/	Подготовка к семинару	2/4	Опрос
16. Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях	0	0	/3/	Подготовка к семинару	2/4	Опрос

## 7. КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### 7.1. Тема 1. Теоретические основы конкуренции

#### *Вопрос 1. Роль и значение конкуренции в рыночной экономике.*

Во второй половине XX в. наметилась тенденция усиления конкуренции практически во всем мире. Однако в России конкуренция продолжала отсутствовать во многих отраслях. Рынки были защищены и доминирующие позиции на них были четко определены, и даже там где существовала конкуренция, она не выполняла свою экономическую функцию. В настоящее время не многие области экономики в состоянии противостоять влиянию конкуренции и рынка. Ни одна страна и ни одна организация не могут позволить себе игнорировать объективную необходимость конкуренции, а современные управленцы должны в совершенстве овладеть искусством конкурентной борьбы.

Обоснованные стратегии бизнеса должны базироваться на глубоком понимании потребительских нужд, прогнозировании возможной динамики поведения потребителей, анализе возможностей и намерений конкурентов, чтобы получить конкурентное преимущество за счет более высокой ценности, предоставляемой потребителям.

Формирование конкурентного преимущества осуществляется за счет применения стратегий, определяемых условиями рынка, и в этих условиях у организаций возникает необходимость пересмотреть традиционный подход к управлению организацией. В пособии рассматриваются особенности разработки конкурентной стратегии и инструменты ее реализации в рамках организаций, которые придерживаются стратегий, определяемых условиями рынка, и в полной мере используют новые информационные технологии, появляющиеся организационные и технологические нововведения. Это является важным шагом на пути превращения подобных предпринимательских структур в организации, по настоящему ориентированные на рынок.

#### *Виды конкуренции*

В системе маркетинга организация, действующая на рынке, рассматривается не обособленно, а с учетом всей совокупности отношений, связывающих ее с другими субъектами рынка. Наличие конкурирующих фирм порождает такое явление в экономике как конкуренция.

Впервые теория конкуренции была рассмотрена А. Смитом в работе “Исследование о природе и причинах богатства народов” в которой он: рассмотрел конкуренцию как соперничество между участниками, заинтересованными в достижении одной и той же цели; разработал механизм конкуренции, объективно уравнивающей отраслевую норму прибыли и приводящей к оптимальному распределению ресурсов между отраслями; выявил основные условия эффективности конкуренции, к которым отнес наличие большого количества продавцов и покупателей, отсутствие

доминирующего влияния одного продавца, достоверную и своевременную информацию, мобильность используемых ресурсов.

В настоящее время ученые придерживаются четырех подходов к трактовке конкуренции.

Виды подходов:

1. Поведенческий подход (рассматривает конкуренцию как борьбу за деньги покупателя путем удовлетворения его потребностей).

2. Структурный подход (основывается на анализе структуры рынка для определения степени свободы продавца и покупателя, способа входа на рынок и выхода из него).

3. Функциональный подход (предполагает соперничество старого подхода с новым, когда на смену существующим организациям или товарам приходят другие, обладающие улучшенными функциональными свойствами).

4. Системный подход (предусматривает процесс управления субъектом своими преимуществами в борьбе с конкурентами за достижение одной и той же цели).

Обобщая все вышеизложенные подходы можно сделать вывод, что конкуренция — это процесс взаимодействия производителей и поставщиков, использующих свои конкурентные преимущества, при реализации продукции и соперничества между отдельными производителями или поставщиками товара (услуг) за выбор покупателя.

Важными в этом определении являются следующие аспекты:

— рыночная конкуренция есть непосредственное взаимодействие организаций на рынке, та борьба, которую они ведут, продвигая свой товар;

— конкуренция ведется за ограниченный объем платежеспособного спроса, именно ограниченность спроса заставляет фирмы конкурировать друг с другом;

— рыночная конкуренция развивается только на доступных сегментах рынка.

Конкуренция является движущей силой развития общества. Она порождает лучшее использование способностей и знаний, совершенствование и разнообразие человеческих благ, рациональное поведение продавцов и покупателей как необходимое условие существования на рынке.

По степени интенсивности конкуренция может быть:

— привлекательной (в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте);

— умеренной (когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка);

— ожесточенной (один субъект конкуренции поглощает, уничтожает либо вытесняет другого из данного сегмента).

По формам удовлетворения потребностей различается конкуренция:

— функциональная (если любую потребность можно удовлетворить по-разному (товары, с помощью которых возможно удовлетворение, выступают конкурентами друг другу));

— видовая (если товары похожи друг на друга, но различаются между собой по каким-то существенным характеристикам);

— предметная (возникает потому, что одинаковые товары, различаются только качеством, а нередко одинаковые и по качеству).

Выпуская конкурентоспособную продукцию, производитель обеспечивает себе прочное место на рынке благодаря использованию методов ценовой и неценовой конкуренции.

Ценовая конкуренция основывается на свободном рыночном соперничестве, когда даже однородные товары предлагаются на рынке по самым разнообразным ценам. С помощью снижения цены продавец (производитель) выделяет свой товар, привлекает к себе внимание и, в конечном счете, завоевывает себе желаемую долю рынка. Скрытую конкуренцию используют в случае, когда товар продается по такой же цене, как у конкурентов, но более высокого качества. К показателям скрытой ценовой конкуренции следует отнести сокращение издержек потребления за счет повышения экономичности товара в силу уменьшения энергопотребления, увеличения срока службы изделия, более широкого объема бесплатного послепродажного сервиса по доставке, сборке, наладке и обслуживанию. Однако в современном мире “война цен” в открытой форме возможна до того момента, пока фирма не исчерпает резервы снижения себестоимости товара, а подобная форма конкуренции приводит к снижению нормы прибыли, ухудшению финансового состояния организаций и их разорению. Целесообразно применение ценовой конкуренции в случае проникновения на рынки с новыми товарами или для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта.

Неценовая конкуренция предполагает изменение свойств продукции, придание ей качественно новых свойств, создание новых изделий для удовлетворения тех же потребностей, предложение продукции, не существовавшей на рынке, совершенствование комплекса услуг, сопутствующих товару (демонстрация товара, увеличение срока гарантийного ремонта и т. д.).

Важным фактором неценовой конкуренции является экономичность и минимизация сроков поставки, которые могут соблюдаться в условиях доставки нужной продукции заданного качества в обозначенные договорными условиями место и время, с учетом минимальных совокупных затрат по транспортировке продукции. Нельзя не

выделить и такой фактор неценовой конкуренции, как создание мощной сбытовой сети и службы сервиса.

## 7.2. Тема 2. Конкурентные рыночные структуры и развитие конкуренции на российском рынке

### Монополия

Чистая (абсолютная) монополия существует в условиях, когда одна организация является единственным производителем продукта, не имеющего близких заменителей.

Монополии присущи четыре характерные черты:

- отрасль и организация ассоциируются друг с другом;
- предлагаемый продукт уникален;
- монополист обладает рыночной властью, контролирует цены и поставки на рынок;
- для потенциальных конкурентов устанавливаются непреодолимые барьеры входа на рынок.

Подобные барьеры могут возникать в нескольких случаях:

1. Владение основным ресурсом производства одной организацией. Один из самых простых способов возникновения монополии — сосредоточить все основные ресурсы в “руках” одной организации. Однако на практике такие случаи встречаются достаточно редко, поскольку масштабы национальной экономики велики и основные производственные ресурсы могут находиться в собственности различных физических или юридических лиц.

2. Предоставление государством исключительных прав на производство некоторой продукции одной организации. В настоящее время подобный способ появления монополий отвечает интересам общества. Примером такой монополии, предполагающей защиту общественных интересов, может служить патентное или авторское право. Если какая-либо организация разрабатывает новый продукт, до этого времени не существовавший на рынке, ей выдается патент, наделяющий разработчика исключительным правом владения и распоряжения этим продуктом.

3. Высокие производственные издержки способствуют достижению максимальной эффективности при наличии на рынке единственного производителя. Монополия может возникать в тех случаях, когда выпуск продукции выше необходимого уровня. В этом случае при любом объеме выпуска издержки минимальны, когда продукцию выпускает одна организация, увеличение же числа производителей приведет к уменьшению производительности каждого из них и к увеличению средних совокупных издержек. Средние совокупные издержки минимальны, если весь рынок обслуживается одной

организацией. Если организация является монополистом, возможности подрыва ее власти новыми участниками рынка минимальны.

В качестве критерия эффективности монопольного рынка и экономического благосостояния следует использовать общий излишек. Общий излишек равен сумме потребительского излишка и излишка производителей. Потребительский излишек определяется как разность между суммой, которую потребители готовы заплатить за товар и реально уплаченной суммой. Излишек производителей — выручка, полученная за реализованный товар за вычетом издержек его производства. Кривая спроса отражает ценность товара для потребителей, т. е. сумму, которую они готовы заплатить за товар. Кривая предельных издержек отражает издержки монополиста. Таким образом, общественно эффективный объем выпуска находится в точке пересечения кривой спроса и кривой предельных издержек.

При объемах ниже этого уровня ценность товара для потребителей превышает предельные издержки его производства, следовательно, увеличение выпуска ведет к возрастанию общего излишка. Выше этого уровня предельные издержки превышают ценность товара для потребителей, а значит, при снижении объема выпуска суммарный излишек увеличивается.

По закону рынка монополия достигала бы эффективного объема выпуска, устанавливая цену, находящуюся в точке пересечения кривых спроса и предельных издержек. Такая цена давала бы потребителям точную информацию об издержках производства товара, потребители приобретали бы эффективный объем товара. Однако монополист всегда решает поставлять такой объем продукции, которому соответствует точка пересечения кривой предельного дохода и кривой предельных издержек. Решение монополиста меньше общественно эффективного объема выпуска.

Обычно государство регулирует деятельность монополии одним из четырех способов:

1. Пытается превратить монополизированные отрасли в более конкурентные. Антимонопольные законы наделили правительство достаточными для поддержания уровня конкуренции средствами. Они позволяют препятствовать слияниям корпораций и разрешают правительству разукрупнять компании.

2. Регулирует поведение монополий. Регулирование — это обычная практика в случае естественных монополий, например водопроводных компаний, когда правительство контролирует уровень назначаемых цен. Назначаемая цена должна быть равна предельным издержкам монополиста. Если цена равна предельным издержкам, потребители приобретут такое количество продукции монополиста, которое максимизирует суммарный излишек и распределение ресурсов будет эффективным.



3. Превращает некоторые частные монополии в государственные предприятия вместо того, чтобы регулировать естественную монополию, находящуюся в частном владении, государство становится собственником монополии. Такая практика широко распространяется во многих европейских странах, где государство владеет и управляет предприятиями сферы коммунальных услуг (телефонные, водопроводные электрические компании).

4. Бездействует. Все вышеперечисленные политико-экономические методы решения проблемы монополии имеют определенные недостатки. Некоторые экономисты утверждают, лучшее, что может сделать правительство — отказаться от любого воздействия на монопольное ценообразование.

Во многих случаях организации пытаются продавать свою продукцию разным покупателям по разным ценам. Такой метод продаж называется ценовой дискриминацией. Необходимое условие осуществления ценовой дискриминации — обладание организацией определенной властью над рынком. В отсутствие ценовой дискриминации монополия назначает цену выше предельных издержек. Высокая цена, приводит к уменьшению спроса и к безвозвратной потере общества. Если монополия осуществляет ценовую дискриминацию, каждый покупатель получает возможность приобрести товар по той цене, которую он готов заплатить.

Такая торговля выгодна для обеих сторон, безвозвратная потеря общества сводится к минимуму, а общий излишек в форме прибыли поступает к монополисту. В реальной экономике организации придерживаются различные стратегии, направленные на назначение разных цен разным покупателям.

#### Олигополия

Вторым типом рыночной структуры является олигополия. Сущность олигополистического рынка заключается в действии нескольких поставщиков продукции, причем любой из них имеет возможность существенно повлиять на прибыли остальных конкурентов, и в наличии высоких входных барьеров для вхождения в отрасль.

Поскольку на олигополистическом рынке функционирует небольшая группа участников, главная особенность олигополии — противоречие между стремлением фирм к сотрудничеству и эгоистическими интересами каждой из них. Наиболее выгодная для группы олигополистов стратегия — координация действий. В таком случае они могут поступить подобно монополисту — ограничить объемы производства и назначить цены выше предельных издержек. Тем не менее, озабоченность олигополистов исключительно собственной прибылью и мощные центробежные мотивы препятствуют объединению группы фирм в монополию.

Когда организация-олигополист самостоятельно принимает решение об объемах производства, она должна учесть два следствия:

— эффект объема производства, выражающийся в превышении цены над предельными издержками, за счет чего продажа еще одной единицы товара по текущей цене увеличивает прибыль;

— эффект цены, сказывающийся на снижении цены и прибыли, за счет увеличения объема производства и предложения.

Если эффект объема производства больше, чем эффект цены, фирма олигополист увеличит предложение. Если эффект цены превышает эффект объема, производитель сократит объем производства. Каждый олигополист, принимая объемы производства других организаций как данные, увеличивает объем выпуска продукции до тех пор, пока эти два предельных эффекта не уравновесятся. При этом принятие решения одной организацией зависит от их общего числа в отрасли. Чем больше число участников, тем в меньшей степени каждый из них воздействует на цену, т. е. по мере роста числа участников олигополии, значение эффекта цены падает. Когда олигополия достигает больших масштабов, эффект цены исчезает, остается только эффект объема. В этой ситуации каждый участник увеличивает производство до тех пор, пока цена превышает предельные издержки. В сущности, крупная олигополия — это группа конкурентных организаций, в которой принимая решение об объеме производства, конкурентная фирма рассматривает эффект объема.

Таким образом, по мере того как возрастает число участников олигополии, олигополистический рынок приближается к совершенно конкурентному рынку, цена к предельным издержкам, а объем производимой продукции — к общественно эффективному уровню.

Для анализа экономики сотрудничества олигополистов используют “теорию игр”.

Теория игр — это теория, изучающая стратегическое поведение в ситуации, когда принятие решения о дальнейших действиях предполагает анализ возможных ответных действий других субъектов рынка. Поскольку число участников олигополистического рынка невелико, каждая организация должна выработать собственную стратегию, т. к. она понимает, что ее прибыль зависит не только от собственного производства, но и от объема выпуска других организаций.

В теории и практике конкурентной стратегии можно выделить пять моделей кооперативного поведения:

- открытые и тайные соглашения;
- ценовое лидерство;
- эвристическое ценообразование;

- использование фокальных точек;
- управление товарно-материальными запасами.

Открытое соглашение (картель) — это объединение организаций, согласующих свои решения по поводу цен и объемов продукции, как чистая монополия. Образование картеля требует выработки совместной стратегии по поводу цен, объемов производства, установления квот каждого участника и механизма контроля за выполнением принятых решений. Установление монопольных высоких цен увеличивает прибыль всех участников при обязательном снижении объемов продаж. У каждого участника может возникнуть желание получать высокую прибыль и увеличивать свой объем продаж, нарушая картельные квоты. Если несколько производителей применяют подобную стратегию картель развалится.

Тайный сговор — это негласное соглашение о ценах, разделении рынков и других способах ограничения конкуренции, которые преследуются законом. При этом в одном случае, твердая договоренность ведет к монополии, поскольку тайный сговор не может существовать долгое время. В другом — высокий уровень прибыли и монопольная цена привлекают новых производителей и конкуренция обостряется, а большое количество участников мешает сговору.

При установлении кооперативных отношений не маловажную роль играет лидерство в ценообразовании. Поскольку организации не могут договориться об этом напрямую, лидером становится самая крупная из них. Лидерство в ценах предполагает наличие определенного набора приемов и способов, с помощью которых организация-лидер провозглашает изменения в прейскуранте цен. Лидерство данной организации признается остальными, которые следуют за ее инициативами.

При эвристическом ценообразовании желаемая предельная норма доходности или процент дохода на инвестируемый капитал прибавляется к средним издержкам для расчета цены продукта. Когда в рамках одной отрасли издержки производителей сильно отличаются, координация цен становится сложной.

В решении множества проблем, когда поведение должно координироваться без непосредственных контактов, существует тенденция совпадения выбора в определенных фокальных точках. Фокальные точки могут быть выбраны благодаря аналогии, предшествовавшему опыту и эвристическим соображениям. Иногда под ними понимают округленные значения и цены, устанавливаемые государством.

Кооперативное поведение может проявляться и в совместном управлении товарно-материальными запасами. Поскольку производство развивается циклически необходимо синхронизировать спрос с помощью манипулирования ценами. Когда уровень запасов

увеличивается или поток запасов уменьшается, возникает стимул снижения цены. Если запасы снижаются, увеличивается поток заказов и растет цена.

### Монополистическая конкуренция

Монополистическая конкуренция, как и олигополия, является промежуточным видом рыночной структуры между совершенной конкуренцией и монополией. Однако между монополистической конкуренцией и олигополией существуют существенные отличия. На олигополистическом рынке функционирует ограниченное число продавцов, взаимодействие которых стратегически оправдано и имеет важное значение. На рынке монополистической конкуренции действует множество продавцов каждый из которых имеет небольшую долю рынка и существенно отличающуюся продукцию, имеется свободный доступ на рынок, за счет отсутствия ограничений на входе и выходе рынка. Дифференциация затрагивает, прежде всего, качество продукции, условия послепродажного обслуживания, благодаря чему у потребителей складываются неценовые предпочтения. Поэтому участники конкурируют не только через цены, но и путем дифференциации продукции.

Всякий раз, когда новое предприятие анализирует целесообразность вступления на рынок, оно оценивает исключительно уровень потенциальной прибыли, хотя его вхождение на рынок сопровождается и внешними эффектами:

1. Эффектом увеличения разнообразия продукции (поскольку в связи с появлением на рынке новой продукции возникает некоторый потребительский излишек — положительный внешний эффект).

2. Эффектом перехвата покупателей (потеря части покупателей продукции и снижение их прибыли — отрицательный эффект, поскольку он связан с установлением цен выше предельных издержек, которые всегда стремятся к реализации дополнительных единиц продукции).

В зависимости от их значения на рынке монополистической конкуренции предлагается либо слишком мало, либо слишком много видов товаров. Дифференциация продукта может быть связана с двумя обстоятельствами: различием потребительских характеристик товаров, удовлетворяющих разные вкусы (горизонтальная дифференциация) и различием качества товаров, удовлетворяющих одинаковые вкусы (вертикальная дифференциация). В действительности на рынках сосуществуют оба типа дифференциации продукта, однако преобладание одного из них показывает различное влияние на развитие конкуренции и положение организаций. В условиях горизонтальной дифференциации выбор определяется приверженностью к той или иной марке, а в условиях вертикальной дифференциации — уровнем дохода и платежеспособного спроса на товар.

Конкуренентоспособность товаров на рынках горизонтальной дифференциации в наибольшей степени зависит от соответствия предпочтениям потенциальных клиентов, а на рынках вертикальной дифференциации — от уровня цены товара. Рост платежеспособного спроса на рынке горизонтально дифференцированного продукта ведет к увеличению разнообразия предпочтений, к появлению новых участников и соответствующему снижению концентрации продавцов. Снижение платежеспособного спроса приводит к уменьшению числа торговых марок и продавцов на рынке. Рынок с вертикально дифференцированным продуктом иначе реагирует на изменение платежеспособного спроса: его рост приводит к вытеснению низкокачественных товаров высококачественными, а концентрация продавцов и их власть увеличивается.

### 7.3. Тема 4. Теория конкурентных преимуществ

#### Эволюция концепций конкурентных преимуществ

Конкурентное преимущество — это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности.

Экономическое направление, существовавшее с 1500-1800 гг., известное под названием меркантилизм, в целях достижения активного сальдо торгового баланса считало необходимым введение ограничений на большую часть импорта и предоставление субсидий для собственного производства. Основным методом стимулирования собственного производства стало использование метрополиями своих колоний для поставки многих товаров на невыгодных для колоний условиях. Для этого не только монополизировалась колониальная торговля, но и тормозилось развитие производства в колониях, которые должны были экспортировать менее дорогое сырье и импортировать более дорогие готовые изделия, способствуя развитию конкурентных преимуществ метрополий.

В 1776 г. А. Смит в своей книге “Исследование о природе и причинах богатства народов”, подверг критике положения меркантилистов. Основываясь на полной либерализации экономики и могуществе рынка, Смит разработал теорию абсолютного преимущества, которая утверждает, что в одном регионе могут производиться товары более эффективно, чем в других. Смит доказывал, что если торговля не будет ограничиваться, каждому региону выгодно специализироваться на производстве той продукции, которая обладает конкурентным преимуществом. Вследствие чего ресурсы перетекут в рентабельные отрасли, поскольку не выгодно конкурировать в нерентабельных отраслях.

Абсолютные преимущества, с одной стороны, порождаются естественными факторами (особыми климатическими условиями или наличием огромных природных ресурсов), играя особую роль в сельском хозяйстве и в отраслях добывающей промышленности. С другой стороны, преимущества в отраслях обрабатывающей промышленности зависят от сложившихся производственных условий (квалифицированной рабочей силы и совершенства технологии). Согласно этой теории, конкурентным будет то производство, по которому имеются необходимые абсолютные преимущества.

В 1817 г. Д. Рикардо развил идею А. Смита, разработав теорию сравнительного преимущества, сущность которой состоит в том, что каждая страна должна специализироваться на тех продуктах, в производстве которых она обладает наибольшей относительной эффективностью или относительно меньшими издержками. Для примера Д. Рикардо взял две страны, принял в расчет два товара, измеряя все издержки рабочим временем, и показал, что сравнительное преимущество зависит от соотношений производительности труда. Он исходил из того, что если рабочие покидают одну отрасль, то они не превращаются в безработных, а непременно переходят в другую отрасль, более производительную.

Э. Хекшер и Б. Олин, используя концепцию факторов производства (экономических ресурсов), созданную французским экономистом и предпринимателем Ж. Б. Сэмом, обратили внимание на различную наделенность стран основными факторами производства (трудом, землей, капиталом). Обилие одних факторов делает их сравнительно дешевыми по сравнению с другими, скудными факторами. Поскольку производство любой продукции требует комбинации факторов, то продукт, в производстве которого преобладают сравнительно дешевые, избыточные факторы, будет относительно дешевле, обладая тем самым сравнительным преимуществом. Следовательно, конкурентоспособными будут являться те отрасли, в которых сконцентрировано большее количество подобных факторов.

В. Леонтьев в середине 50-х годов XX в. предпринял попытку эмпирической проверки основных выводов концепции Хекшера-Олина и пришел к парадоксальным выводам. Используя модель межотраслевого баланса “затраты — выпуск” Леонтьев доказал, что в данную концепцию необходимо внести некоторые дополнения. Во-первых, необходимо учитывать неоднородность факторов производства, прежде всего рабочей силы, которая может существенно различаться по уровню квалификации. Во-вторых, государственная политика способна стимулировать те отрасли, где интенсивно используются относительно дефицитные факторы производства.

П. Кругман и К. Ланкастер разработали теорию эффекта масштаба, суть которой заключается в том, что при определенной технологии и организации производства долговременные средние издержки сокращаются по мере увеличения объема выпускаемой продукции. Таким образом, возникает экономия, обусловленная массовым производством. Согласно этой теории, многие страны обеспечены основными факторами производства в сходных пропорциях и в этих условиях им выгодно специализироваться в тех отраслях, которые характеризуются наличием эффекта массового производства.

Новый существенный вклад в теорию экономического развития внес лауреат Нобелевской премии Р. Лукас. Его подход исходил из того, что одним из факторов успешного развития производства является “человеческий капитал”, т. е. навыки, умения, знания, квалификация и согласованность действий, а также одно из ключевых свойств человеческого капитала — наличие значительного положительного внешнего эффекта. Прирост человеческого капитала конкретного человека, по мнению Лукаса, влияет не только на возможности данного человека, но и на возможности других людей, которые общаются с ним в процессе своей деятельности.

Теория конкурентных преимуществ, сформулированная М. Портером, основывается на том, что любая из стран имеет определенный набор конкурентных преимуществ: более высокие уровни производительности труда, квалификации производственного, технического, коммерческого персонала тех или иных отраслей и др.

Конкурентное преимущество на основе только одного или двух детерминантов возможно только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где мало применяются сложные технологии и навыки. Чтобы получить и удержать конкурентное преимущество в наукоемких отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, нужно иметь преимущество во всех составных частях “национального ромба”.

В сложных отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, страна не наследует, а создает наиболее существенные факторы производства, такие как квалифицированная рабочая сила или научно-техническая база производства. Более того, набор факторов, которыми обладает государство в некоторый определенный момент времени, оказывается менее значимым.

Стратегия фирм, их структура и соперничество между ними являются необходимым условием, поскольку отсутствие соперничества между фирмами и неготовность фирм ориентироваться на деятельность в условиях соперничества не дает конкурентного преимущества на внешнем рынке.

Параметры спроса — емкость спроса, динамика его развития, дифференциация по видам продукта, требовательность покупателей к качеству товаров и услуг. По мнению М.

Портера, именно на внутреннем рынке, в условиях развитого спроса, получают апробацию новые изделия до выхода на мировой рынок.

Родственные и поддерживающие отрасли обеспечивают экспортоориентированные отрасли необходимыми материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями и другими материальными средствами и информацией. Они являются необходимым условием создания и поддержания конкурентных преимуществ в мировой экономике для конкурентоспособных отраслей.

Для того чтобы теория была завершённой, нужно рассмотреть еще две переменные, существенным образом влияющие на взаимодействие между детерминантами — случайные события и действия правительства. К наиболее важным случайным событиям можно отнести новые изобретения, крупные технологические прорывы, резкие изменения цен на ресурсы, изменения на мировых финансовых рынках или в валютных курсах, войны и прочие непредвиденные обстоятельства. Подобные события, приносят некую неопределенность, способствующую изменению структуры отрасли.

Государственные органы любого уровня также могут усилить и ослабить конкурентное преимущество. Особенно это видно при анализе воздействия политики правительства на каждый из детерминантов. Государственная политика, проводимая без учета ее влияния на систему детерминантов, с равным успехом может подорвать конкурентное преимущество страны или усилить его.

#### Стратегические конкурентные преимущества

Стратегические конкурентные преимущества можно рассматривать как процесс поиска новых позиций, которые обеспечивают приток потребителей, уже существующих на этом рынке или привлечение на рынок совершенно новых потребителей. В условиях развивающихся рыночных отношений каждый участник рынка должен обладать достаточной гибкостью, чтобы оперативно реагировать на изменения, происходящие на рынке. Вследствие чего, необходимо отслеживать эффективность существующей системы с целью достижения лучших практических результатов в будущем и своевременно изыскивать новые ресурсы для повышения результативности своей деятельности, чтобы всегда оставаться впереди соперников.

Определение стратегии развития может производиться и на основе портфельного анализа. Одним из наиболее распространенных является метод портфельного анализа, известный как матрица “рост рынка / доля рынка” или матрица БКГ, разработанная Бостонской консультационной группой в начале 70-х гг. Матрица БКГ рассматривает направления хозяйственной деятельности в двух измерениях. По вертикальной оси откладываются темпы роста сегментов рынка, которые используются в качестве переменной, характеризующей его привлекательность. В данном случае быстро растущие



рынки являются более привлекательными за счет расширяющегося спроса. Средняя точка между высокой и низкой скоростью роста зависит от конкретной отраслевой специфики. По горизонтальной оси откладывается относительная доля рынка, которая используется в качестве переменной, описывающей относительную конкурентоспособность. Средняя точка соответствует равенству рыночных долей одного рыночного субъекта и его основного конкурента.

В соответствии с данной теорией в зависимости от особенностей развития конкурентной среды выделяют четыре вида стратегических бизнес-единиц.

Дойные коровы — стратегические бизнес-единицы, имеющие высокую долю на медленно растущем рынке. Они обладают высокой прибыльностью и не нуждаются в финансовых ресурсах. Стратегические бизнес-единицы, находящиеся в данном сегменте, вносят основной вклад в аккумуляцию ресурсов для развития стратегических бизнес-единиц в других квадрантах.

Звезды — стратегические бизнес-единицы, являющиеся лидерами на быстрорастущих рынках. Их прибыльность высока, но не менее значительны и их потребности в инвестициях для поддержания ее лидирующей позиции.

Собаки — стратегические бизнес-единицы, имеющие небольшую долю на медленно растущих рынках. Как правило, они убыточны и поэтому для удержания занятых позиций нуждаются в дополнительных инвестициях.

Знаки вопроса — стратегические бизнес-единицы, имеющие низкую долю на быстрорастущем рынке. Они испытывают высокую потребность в финансовых ресурсах. Очень часто затраты превышают их финансовую отдачу. Будущее таких стратегических бизнес-единиц наиболее неопределенно.

#### Стадии формирования конкурентных преимуществ

В своих трудах М. Портер так же отмечает, что конкурентоспособность отраслей промышленности основывается на конкурентных преимуществах, все многообразие которых можно свести к двум основным видам: ресурсным и технологическим. [6] Конкурентоспособность начинается с ресурсных факторов и зависит от географического положения, климатических условий, наличия в стране природных ресурсов, квалифицированной рабочей силы и накопленного капитала. Однако чтобы удержать успех в конкурентной борьбе, недостаточно наличия только этих факторов. Преуспеть в любой отрасли можно не столько за счет унаследованных факторов, сколько благодаря действию механизмов, способных непрерывно повышать эффективность их использования.

Непрерывное совершенствование факторов предполагает капиталовложения в основные и оборотные фонды, в развитие навыков и знаний, а также затраты по

управлению и развитию инфраструктуры. В этом смысле инвестиции правильнее относить к технологическим ресурсам (механизмам создания и развития конкурентных преимуществ). Роль инвестиций в создании конкурентных преимуществ не всегда одинакова и зависит от стадии, которой достигла страна в развитии национальной конкурентоспособности. В связи с этим наращивание конкурентоспособности часто рассматривают в теоретических работах как смену трех последовательных стадий: стадии факторных, инвестиционных и инновационных преимуществ.

На первой, начальной стадии, успех в конкуренции зависит от исходных ресурсных преимуществ, от наделенности факторами производства.

На второй стадии делом первостепенной важности становится дальнейшее развитие и усовершенствование факторов, а предпосылками являются местные, уже сложившиеся технические возможности, инфраструктура, образование, информационная база. Тем не менее, успех на этой стадии решают не факторы, которые достались по наследству, а инвестиции, способные повышать конкурентные преимущества на основе более развитых факторов. К таковым можно отнести высокообразованные кадры, исследовательские учреждения, современную инфраструктуру обмена информацией.

На третьей стадии, стадии инноваций, центр тяжести в конкуренции переносится в высокотехнологичные сегменты национальной экономики, когда главную роль играют не усовершенствование отдельных факторных условий, а усовершенствование и обновление технологии. Конкурентоспособность высокотехнологичных отраслей связана с инвестициями в исследования и разработки, в создание нововведений, т. е. с технологическими конкурентными преимуществами.

#### Конкурентные силы рынка

Конкуренция, лежащая в основе функционирования рыночной экономики не ограничивается противостоянием нескольких организаций, работающих в отдельной отрасли промышленности. Потребители, поставщики, потенциальные участники и продукты-заменители являются конкурентами в борьбе за достижение собственных целей и тем самым оказывают влияние на ситуацию в отрасли в целом. Таким образом, состояние конкуренции в отрасли определяется пятью основными силами, определяющими предельный потенциал прибыли отрасли.

Проникнуть на отраслевой рынок, характеризующийся сильной конкуренцией несложно, труднее позиционировать свою организацию и прогнозировать перспективы долгосрочной прибыли. Однако, чем слабее силы конкуренции, тем больше у организации возможностей добиться успеха в бизнесе. Поскольку основная цель деятельности любой организации заключается в стремлении занять свою позицию в отрасли, при которой она будет защищена от влияния этих сил или сможет сама оказывать влияние на эти силы,

формирование стратегии должно основываться на тщательном анализе каждой из пяти конкурентных сил.

Конкурентные силы определяют прибыльность отрасли, поскольку они влияют на цены, которые могут диктовать участники, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли.

Исследование конкурентных сил позволяет выявить сильные и слабые стороны организации, дать четкое обоснование позиционирования в своей отрасли, определить потенциальные возможности и факторы угрозы в конкретной отрасли, выявить возможные направления диверсификации.

Внешние или действующие на факторы силы, представленные в модели, определяются с одной стороны наличием реальных и потенциальных конкурентов, а с другой — препятствиями для входа на рынок. Значение каждой из пяти сил конкуренции определяется структурой отрасли, ее основными экономическими и техническими характеристиками. Перечисленные факторы создают условия для динамичного развития конкуренции и устаревания имеющихся конкурентных преимуществ.

Новые конкуренты привносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти на рынок, занять свою долю рынка и получить доступ к существующим ресурсам. В некоторых отраслях, где стремление одного производителя всеми средствами добиться выгодного положения не пересекается с интересами других производителей, проникнуть в отрасль не сложно. На сколько серьезной является угроза со стороны появления на рынке новых конкурентов, зависит от наличия барьеров для входа и реакции существующих конкурентов. Если барьеры входа в отрасль высоки и претенденты сталкиваются с мощным противодействием прочно укоренившихся в отрасли конкурентов, новички не будут представлять особой опасности в плане вторжения в отрасль.

#### Типология входных барьеров

Появление новых конкурентов приводит к конкурентной борьбе, избежать которой можно за счет создания новых входных барьеров в отрасль.

Ограниченная емкость рынка является значительным препятствием для создания нового предприятия. Рынок с ограниченной или уменьшающейся емкостью характеризуется невысокой рентабельностью, активной конкуренцией и значительным финансовым риском, что делает его малопривлекательным для инвестиций. Необходимо так же отметить, что доступность большинства российских рынков для иностранных конкурентов существенно повышает этот входной барьер, хотя и благоприятно влияет на развитие конкурентных преимуществ.

Характеристики спроса также могут создавать барьеры входа в отрасль, т. к. они находятся вне контроля со стороны предприятий. Уровень концентрации находится в противоположной зависимости от темпов роста спроса: чем выше темпы роста спроса, тем легче новым предприятиям войти в отрасль, а следовательно, и выше степень конкурентности рынка. Тип производства в отрасли и связанный с ним уровень удельных затрат на производство и реализацию продукции, масштабность производства и наличие крупных производителей являются препятствием для достижения конкурентных преимуществ в себестоимости производимой продукции. Низкий уровень отраслевой себестоимости, связанный с крупномасштабным производством, может стать существенной защитой от появления новых конкурентов.

Вертикальная интеграция предполагает, что фирма, действующая на данном рынке, является также собственником либо ранних стадий производственного процесса (интеграция первого типа — интеграция ресурсов), либо поздних стадий (интеграция второго типа — интеграция продукта). Вертикальная интеграция создает барьеры входа не только благодаря преимуществу уже действующих на рынке продавцов в издержках. Важным последствием интеграции служит повышение влияния продавцов на рынок. Если же потенциальный конкурент для успешного входа на рынок сам должен проводить политику вертикальной интеграции, он сталкивается с проблемой привлечения финансовых ресурсов.

Дифференциация продукта создает дополнительные барьеры для вхождения в отрасль, поскольку способствует притягиванию конкретной марки продукта для отдельной категории потребителей, в результате чего новым фирмам приходится преодолевать стереотипы поведения потребителей. Особенно сложно приходится новым фирмам в условиях агрессивной рекламы уже существующих на рынке компаний: минимально эффективный объем выпуска должен возрасти за счет того, что постоянные издержки растут вследствие включения в них дополнительных расходов на рекламу. Таким образом, в условиях дифференциации продуктов предприятиям приходится затрачивать дополнительные ресурсы для поддержания своего имиджа.

Полная освоенность рынка означает, что основные формы каналов распределения продукции заняты конкурентами. Это уменьшает рентабельность продаж в период становления бизнеса, облегчая задачу отраслевых конкурентов по выживанию новичков.

Потребность в дополнительных капитальных вложениях также может являться входным барьером. Привлечение финансовых ресурсов для создания нового производства ограничивает доступ нового предприятия в отрасль. Необходимость наращивания оборотных средств с одной стороны, и погашение убытков на начальном этапе развития бизнеса, существенно ограничивает возможности вхождения в отрасль.

Консерватизм существующей системы поставок и устойчивость связей “поставщик — потребитель”, где общее количество поставщиков определяет цену, которую должно уплатить предприятие по переориентации существующей системы поставок на себя, часто увеличивает себестоимость и цену конечной продукции.

Для вступления новых предприятий на рынок важным ограничивающим фактором является уровень развития рыночной инфраструктуры (отсутствие или неразвитость необходимых средств и служб по оказанию консалтинговых, информационных и иного рода деловых услуг).

В условиях открытой экономики и либерализации внешней торговли иностранная конкуренция играет роль фактора, понижающего уровень концентрации в отрасли монопольной власти рыночных агентов и степень несовершенства рынка. Высота барьера входа в отрасль зависит от ставки импортных тарифов — чем ниже импортный тариф, тем ниже барьеры входа в отрасль для иностранного конкурента. В этих условиях импортный тариф ведет, с одной стороны, к повышению равновесной цены и сокращению потребительского выигрыша, с другой — к увеличению объема продажи прибыли отечественных предприятий. Существует возможность, что увеличение благосостояния вследствие повышения импортного тарифа (за счет роста прибыли отечественного производителя) превысит сокращение потребительского выигрыша вследствие роста цены.

Институциональные барьеры входа на рынок и выхода с рынка могут служить существенными барьерами, предотвращающими вход на рынок потенциальных конкурентов. К институциональным барьерам входа на рынок следует отнести систему лицензирования экономической деятельности предприятий, систему государственного контроля над ценами и над уровнем доходности. Государственное ценообразование на товар или ограничение доходности предприятия могут приводить к появлению неявных затрат, выраженных в потере части потенциальной прибыли. К институциональным барьерам выхода из отрасли следует отнести затраты, связанные для собственников с процедурой прекращения деятельности и банкротства.

#### 7.4. Тема 5. Поиск конкурентных преимуществ фирмы

##### Рынок как внешняя среда организации

Рынок — это место, где потребители с похожими потребностями и проблемами встречаются с продавцами соответствующих продуктов или услуг, конкурирующими друг с другом, за привлечение потребителя.

Для организации рынок представляет внешнюю маркетинговую среду.

Маркетинговая среда организации — это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами организации и влияющих на возможности устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного обмена. Маркетинговая среда разделяется на макросреду и микросреду. Критерием разделения этих понятий является степень возможности влияния организации на объекты и процессы во внешней среде.

Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой организации и ее возможностям — поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами, контактными аудиториями.

Макросреду образуют силы более широкого социального плана и которые оказывают влияние на организацию и ее внутреннюю структуру демографического, экономического, социального, природного, политического и культурного характера.

Рынок как физическая или виртуальная совокупность существующих и потенциальных субъектов (продавцов и покупателей) имеющих взаимную заинтересованность относительно эквивалентного обмена выгодами возможна только в условиях свободного выбора возможных альтернатив.

В данном случае конкуренция представляет борьбу за потребительский выбор между двумя товарными альтернативами в условиях дополнительного информационного давления на потребителя.

Успех в конкурентной борьбе определяется покупательским выбором. При этом возможны разные стратегии конкурентной борьбы. Активная конкурентная стратегия означает изучение всех аспектов потребительского выбора. Реактивная стратегия означает изучение конкурента, его товара и маркетинговой политики и попытку превзойти их, переняв лучшее.

Графическую модель рынка можно определить как совокупность трех векторов. Потребительского, который описывает набор возможных потребностей. Второй — по продуктам и услугам, в которых перечисляются конкурирующие альтернативы. Когда рынки становятся глобальными, значение приобретают их региональные отличия.

С точки зрения перспективы спроса рынок состоит из изменяющихся потребительских запросов, которые могут обслуживаться самыми разными способами.

Товар, являющийся заменой другому, называется субститутом:

Субститут может выполнять более широкий диапазон функций, чем продукция, которую он заменяет. Замена первоначальной продукции на субститут может иметь место и в том случае, если покупатель решает сам осуществлять какую-то функцию вместо ее покупки.

Субститутами могут служить также используемые ранее, переработанные или модернизированные продукты. Потенциально субститут является угрозой для

имеющегося ближайшего продукта. Однако переключение происходит только в том случае, если экономический стимул делается на много больше, чем преодоление сопротивления переключения на него.

Анализ субститутов редко является простым, однозначным и предсказуемым. Обычно различные потребители по-разному воспринимают мотивацию для перехода на другой продукт, что зависит в первую очередь от ситуации, в которой они действуют.

#### Продуктовые и географические границы рынка

Субъектами товарного рынка являются продавцы и покупатели товара, а его объектом — товар. Продавец и покупатель товара являются сторонами сделки, передающей право собственности на товар, т. е. владение, пользование и распоряжение. Продавцами товаров могут быть хозяйствующие субъекты, реализующие продукцию собственной деятельности, а также торговые организации, оказывающие услуги по продвижению. Покупателями товара являются потребители конечной продукции, оптовые и розничные посредники, хозяйствующие субъекты, приобретающие товары для производственного потребления.

В качестве источников исходной информации для определения параметров рынка могут быть использованы:

— данные государственной статистической отчетности, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

— сведения о результатах хозяйственной деятельности, полученные Государственным комитетом по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур РФ и его территориальными управлениями непосредственно от хозяйствующих субъектов;

— данные выборочных опросов покупателей, характеризующие покупательские предпочтения, критерии взаимозаменяемости товаров, данные товароведческой экспертизы, подтверждающие или отрицающие взаимозаменяемость товаров при формировании товарных групп;

— данные ведомственных и независимых информационных центров и служб о состоянии, структуре и объемах товарных рынков, участии в товарообороте отдельных производителей и покупателей продукции.

Определение продуктовых границ рынка представляет собой процедуру определения товара, товаров-заменителей и формирование товарной группы, в основе которых должно лежать мнение покупателей о равнозначности товаров, составляющих одну товарную группу. Это мнение определяется в результате сплошного или выборочного опроса покупателей. Опрос стоит проводить по группам покупателей, дифференцированным по способам участия в товарообороте. При определении товара

первоначально устанавливается принадлежность его к классификационной группе. Определение изучаемого товара осуществляется по показателям, характеризующим: потребительские свойства товара, уровень новизны товара, условия потребления товара покупателями, состав которых дифференцируется в зависимости от вида и назначения продукции.

Определение товаров заменителей осуществляется по критерию взаимозаменяемости товарной продукции. Теоретически одним из наиболее точных критериев взаимозаменяемости по потреблению является перекрестная эластичность спроса, которая зависит от эластичности спроса по цене и по доходу.

Эластичность спроса по цене (прямая эластичность спроса) — это степень чувствительности спроса на определенный товар к изменению цены на него.

Прямая эластичность показывает, насколько процентов увеличится (уменьшится) спрос при уменьшении (увеличении) цены на данный товар на один процент.

Это зависит от следующих факторов:

— чем больше у товара заменителей и чем ближе их полезные свойства, тем выше эластичность спроса на этот товар;

— чем больше разнообразных возможностей использования данного товара, тем выше эластичность спроса на него;

— чем насущнее потребность удовлетворяемая товаром, тем ниже эластичность спроса на этот товар;

— чем более ограничен доступ к товару, тем ниже эластичность спроса на него;

— чем более агрегирован товар, тем ниже эластичность спроса;

— спрос становится более эластичным с течением времени.

Следовательно, в случае неэластичного спроса производителю выгодно повышать цену товара, т. к. в этом случае его выручка будет увеличиваться. В случае эластичного спроса выручка производителя увеличится при понижении цены.

Эластичность спроса по доходу — это степень чувствительности спроса на какой-либо товар к изменению доходов потребителей. Он показывает, на сколько процентов увеличится (уменьшится) спрос при увеличении (уменьшении) доходов потребителей на один процент.

Перекрестная эластичность спроса — это степень чувствительности спроса на определенный товар к изменению цены другого товара. Коэффициент перекрестной эластичности показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены другого товара на один процент.

При отсутствии необходимой информации в органах статистики для расчета коэффициента перекрестной эластичности допустимо провести самостоятельное



наблюдение за изменением цен и объема реализации продукции в одной товарной группе в течение года. Если коэффициент перекрестной эластичности имеет положительное значение, то товары X и Y являются взаимозаменяемыми. Чем больше положительный коэффициент, тем больше степень взаимозаменяемости товаров.

На практике прибегают к менее трудоемким методам — экспертным оценкам, интервью с потребителями и специалистами той или иной отрасли. Выбор зависит от конкретной ситуации на рынке и степени информированности специалистов, проводящих анализ.

Географические границы товарного рынка определяются экономическими, технологическими и административными барьерами, ограничивающими возможности участия потребителей в приобретении данного товара на рассматриваемой территории. Географические границы товарного рынка определяют территорию, на которой покупатели из выделенной группы приобретают или могут приобрести рассматриваемый товар. При этом следует иметь в виду, что национальным (республиканским) товарным рынком является территория РФ, а местным товарным рынком — район города, город, населенный пункт или группа населенных пунктов, а также любая другая территория, в отношении которой должна быть доказана экономическая возможность покупателя приобрести товар и отсутствие этой возможности за ее пределами.

Территория рынка определяется также как и товарная группа по принципу признания покупателями равнодоступности товаров, продаваемых в различных регионах. Если покупатели считают товар, продаваемый в одном регионе заменителем товара, продаваемого в другом регионе, тогда этот регион можно рассматривать как один и тот же географический рынок данного товара.

Основными признаками единого географического рынка являются:

- возможность перемещения спроса между территориями, предположительно входящими в единый географический рынок;
- доступность транспортных средств для перемещения покупателя к продавцу;
- незначительность транспортных расходов (5% от цены товара);
- сохранность уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки;
- отсутствие на данной территории административных ограничений на ввоз или вывоз товаров;
- сопоставимый уровень цен на соответствующие товары внутри границ этого рынка.

## 7.5. Тема 7. Оценка конкурентоспособности продукции

### Конкурентоспособность товара

Конкурентоспособность товара — это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение.

Конкурентоспособность продукции зависит от ряда факторов, влияющих на предпочтительность товаров и определяющих объем их реализации на данном рынке. Эти факторы можно считать компонентами конкурентоспособности и разделить на три группы: технико-экономические, коммерческие, нормативно-правовые факторы.

Технико-экономические факторы включают качество, цену продажи, затраты на эксплуатацию и зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкости продукции.

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке и включают: конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением данного товара, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную продукцию), предоставляемый сервис (наличие диллерско-дистрибьюторских пунктов изготовителя и станций обслуживания в регионе покупателя, качество технического обслуживания, ремонта и других предоставляемых услуг), рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса) и имидж фирмы (популярность торговой марки и репутация фирмы).

Нормативно-правовые факторы отражают требования технической, экологической и иной безопасности использования товара на данном рынке, а также патентно-правовые требования. В случае несоответствия товара действующим в рассматриваемый период на данном рынке нормам и требованиям стандартов и законодательства, товар не может быть продан на данном рынке. Данные факторы выступают как ограничения, обязательные для выполнения.

Оценка конкурентоспособности товара включает в себя:

— изучение рынка (специализация рынка и его географическое положение, емкость рынка и возможная доля предприятия на нем, товарные и фирменные структуры на нем, острота конкуренции);

— изучение конкурентов (основные конкуренты, владеющие большей долей рынка, торговые марки товаров конкурентов, особенности товаров-конкурентов, вид и особенности упаковки товаров-конкурентов, формы и методы сбытовой деятельности, формирование спроса и стимулирование сбыта, рекламные материалы конкурентов);

— изучение потребностей покупателя (возможные покупатели с учетом сегментации рынка, типичные направления и способы использования товара покупателями, побудительные мотивы покупки данного товара, факторы формирования покупательских предпочтений, неудовлетворенные потребности товарами данного вида);

— изучение параметров оценки товара (“жесткие” параметры имеют определенную величину, выраженную в тех или иных единицах — это технические, энергомические параметры и параметры соответствия национальным и международным стандартам; “мягкие” параметры характеризуют эстетические свойства товара — это дизайн и цвет самого товара и его упаковки).

Конкурентоспособность товара повышают постоянно, добиваясь максимального соответствия его потребительских и стоимостных характеристик существующим и потенциальным запросам покупателей.

На основе выявления рыночных изменений конъюнктуры анализируемого товара производится отбор тех групп товаров, которые в большей мере соответствуют запросам потребителей. Далее изучаются прогнозы появления новых товаров конкурентов. При этом выделяются те новинки, вероятность успешной продажи которых очевидна и которые вызовут жесткое соперничество между конкурентами. После этого формируются технические требования к параметрам товаров, составляются оценочные таблицы соответствия параметров нескольких интересных новинок и тех технологий, без которых невозможен выпуск нового товара.

В конечном итоге выбор варианта определяют ограничения, существующие для данной промышленной фирмы в области технологии, материального обеспечения и коммуникаций. Правильный вариант повышения конкурентоспособности товара позволит в максимальной степени избежать бессмысленных потерь, а полученные итоги по анализу этого широкого спектра параметров позволят сформулировать программу целенаправленного изменения в производственной, финансово-экономической и сбытовой работе промышленной фирмы для усиления ее позиций в конкурентной борьбе на рынке.

Однако следует отметить, что наличие одной стратегии не является обязательным признаком перспективного курса организации, проводящей активную политику в области конкурентоспособности, которая в существенной степени подвержена влиянию конъюнктуры внутренних и внешних рынков, условий в окружающей среде, ресурсных источников и целей руководства организации.

## 7.6. Тема 8. Оценка конкурентоспособности предприятия

### Конкурентоспособность организации

Конкурентоспособность организации — это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей. Конкурентоспособность организации характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность организации зависит от ряда факторов таких, как емкость рынка (количество ежегодных продаж), легкий доступ на рынок, вид производимого товара, однородность рынка, конкурентные позиции предприятий уже работающих на этом рынке, возможность использования технических новшеств.

Конкурентоспособность организации определяется следующими факторами:

- качество продукции и услуг;
- наличие эффективной стратегии маркетинга;
- уровень менеджмента и квалификации персонала;
- технологический уровень производства;
- налоговая среда, в которой действует предприятие;
- доступность источников финансирования.

В условиях развития рыночных отношений важное значение придается управлению конкурентоспособностью организаций, ориентированных на освоение и расширение рынков сбыта.

Различают четыре стратегии обеспечения конкурентоспособности организации:

- виолентную;
- пациентную;
- коммутантную;
- экспелерентную.

Виолентная стратегия предполагает массовое производство и поставку на рынок продукции приемлемого для потребителей качества при низких издержках производства, что позволяет производителям устанавливать невысокие цены в расчете на значительный объем спроса. Виолентную стратегию способны проводить крупные организации с устойчивой репутацией, постепенно овладевшие значительными сегментами рынка.

Пациентная стратегия рассчитана на завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в пределах которых реализуются эксклюзивные товары специального предназначения и весьма высокого качества. Производители и продавцы таких товаров реализуют их на рынке по высоким ценам в расчете на состоятельных покупателей, что дает возможность при небольших объемах продаж получать высокий доход и значительную прибыль. Конкурентоспособность достигается изысканностью товара,

удовлетворяющего вкусом и запросам, показателями качества, превосходящими качество аналогичных товаров конкурентов.

Коммутантная стратегия призвана удовлетворять не редкие, а быстро изменяющиеся, кратковременные нужды потребителей в товарах и услугах. Поэтому коммутантная стратегия характеризуется, прежде всего, высокой гибкостью, что предъявляет особые требования к перестройке производства на выпуск периодически обновляемой продукции.

Обычно такой стратегии придерживаются неспециализированные организации с достаточно универсальными технологиями и ограниченными объемами производства, когда при осуществлении данной стратегии не ставится задача высокого достижения качества и продажи по высоким ценам.

Эксплерентная стратегия опирается на достижение конкурентных преимуществ организации посредством осуществления конструктивных и технологических инноваций, позволяющих опережать конкурентов в выпуске и поставке на рынок принципиально новых видов продукции, за счет вложения капитала в многообещающие, но рискованные инновационные проекты. Такие проекты в случае успешной реализации позволяют не только превзойти соперников по качеству представленной на рынке продукции, но и создавать новые рынки, где в течение определенного времени они могут не опасаться конкуренции, поскольку являются единственными производителями уникального продукта. Реализация такой стратегии требует наличия крупного начального капитала, научно-производственного потенциала, персонала высокой квалификации.

## 7.7. Тема 9. Оценка конкурентоспособности отрасли, региона, страны

### Конкурентоспособность отрасли

Под конкурентоспособностью отраслей следует понимать эффективность работы отдельных отраслей национального хозяйства, оцениваемую помимо традиционных критериев по показателям, характерным и описывающим степень живучести и динамичности отрасли при различных вариантах развития экономики данной страны и всего мира в целом.

Конкурентоспособность отрасли определяется наличием у нее технических, экономических и организационных условий для создания производства и сбыта (с издержками не выше интернациональных) продукции высокого качества, удовлетворяющей требованиям конкретных групп потребителей. Конкурентоспособность отрасли предполагает наличие конкурентных преимуществ перед аналогичными отраслями за рубежом, которые могут выражаться в наличии рациональной отраслевой

структуры, группы высококонкурентных предприятий-лидеров, подтягивающих другие предприятия отрасли до своего уровня; отлаженной опытно-конструкторской и прогрессивной производственно-технологической базы, развитой отраслевой инфраструктуры; гибкой системы научно-технического, производственного, материально-технического и коммерческого сотрудничества как внутри отрасли, так и с другими отраслями в стране и за ее пределами, эффективной системы распределения продукции.

Конкурентоспособность на уровне отрасли можно также оценивать, применяя следующие показатели (или их комбинацию):

- производительность труда;
- удельная оплата труда;
- капиталоемкость и наукоемкость;
- технический уровень продукции;
- совокупность знаний и научных достижений, необходимых для самостоятельного освоения продукции и ее воспроизводства;
- объем технических баз для реализации научных проектно-конструкторских разработок;
- степени экспортной ориентации или импортной зависимости отрасли;
- степень соответствия уровня развития отрасли общему уровню развития национального хозяйства;
- степень использования продукции в различных отраслях народного хозяйства.

Этот набор показателей может быть изменен или дополнен с учетом специфики отраслей.

Конкурентоспособность конкретной отрасли зависит и от способности промышленности вводить новшества и модернизироваться. В результате испытываемого давления и требований рынка компании увеличивают свое преимущество в борьбе с самыми сильными присутствующими на мировом рынке конкурентами. В современной экономической ситуации, когда конкуренция в мировых масштабах неуклонно возрастает, конкурентное преимущество создается и поддерживается через сильно локализованные процессы. Существуют очень сильные различия в структуре конкурентоспособности для каждой из стран, поскольку ни одно государство не может быть конкурентоспособным во всех, или хотя бы в большинстве отраслей. В конечном итоге страны достигают успеха в определенных отраслях в связи с тем, что их внутренние условия оказываются в соответствующих случаях наиболее динамичными и перспективными.

#### Национальная конкурентоспособность

Национальная конкурентоспособность (конкурентоспособность страны) — это способность ее предприятий, организаций и отраслей опережать соперника в завоевании и

укреплении позиций на зарубежных рынках, что обуславливается экономическими, социальными, политическими и другими факторами в самой стране. Национальную конкурентоспособность определяют на основе изучения конкурентных преимуществ и слабостей той или иной страны.

Среди показателей в международной и российской практике наиболее часто используются следующие:

- объем ВВП, выражающий емкость отечественного рынка и потенциал конкурентоспособности национальной экономики;

- доля расходов на конечное потребление в структуре ВВП и валовых накоплений в конечном потреблении;

- отношение экспортно-импортных сальдо к сумме внешнеторгового оборота страны (отражает динамику потенциала конкурентоспособности национальной экономики);

- соотношение средних индексов цен на экспортируемые и импортируемые страной товары и услуги;

- прирост золотовалютных резервов страны;

- структура ВВП страны, особенно доля, создаваемая перерабатывающими отраслями промышленности.

С 1986 г. под эгидой Всемирного экономического форума начали публиковаться доклады о сравнительной конкурентоспособности ведущих стран мира, а позднее — разработки Всемирного банка и Международного института совершенствования методов управления.

Национальная конкурентоспособность определяется Всемирным экономическим форумом на основе многофакторных моделей, в которых 381 показатель сводится в восемь агрегированных групп: внутренний экономический потенциал, внешнеэкономические связи, государственное регулирование, финансово-кредитная система, инфраструктура, система управления, научно-технический потенциал, трудовые ресурсы.

Экономические показатели по каждой стране составляют около 70% всей совокупности данных, дополняются оценками аналитиков и опросами авторитетных экспертов (синтез количественных и качественных характеристик).

Страны ранжируются по количеству баллов, сумма которых позволяет составить представление не только об уровне развития производительных сил, но и о гибкости хозяйственной системы в соответствии с изменениями в мировой экономике.

Расчеты конкурентоспособности национальной экономики в международной практике стали повседневной реальностью, и внимание к ним мирового сообщества постоянно растет.

## 7.8. Тема 16. Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях

### Стратегический выбор на конкурентных рынках

Стратегическое управление — это управление развитием предприятия в постоянно изменяющейся рыночной среде.

Конкурентная стратегия определяет, каким образом организация собирается конкурировать на рынке, который она выбрала для обслуживания. Такая стратегия обеспечивает общий концептуальный подход, придающий значимость всем отдельным функциональным видам деятельности, реализуемым организацией. В этом отношении эффективные стратегии должны быть хорошо выражены и по общему направлению развития организации и по направлениям возможных действий. Если стратегия излишне усложнена, ее основные составляющие не будут хорошо поняты и, следовательно, правильно реализованы в подразделениях организации.

Направление стратегии задается четырьмя выборами:

- сфера деятельности — рынки, которые предполагается обслуживать, и потребительские сегменты, которые необходимо захватить;
- конкурентное преимущество — позиция, которая отличает данный бизнес от конкурентов;
- доступность рынка — наличие коммуникаций и каналов дистрибуции, применяемых для выхода на заданный рынок;
- виды деятельности — определение соответствующего масштаба и размаха видов деятельности, которые необходимо осуществить.

Указанные выборы в значительной степени взаимообусловлены и изменение одного из них повлечет изменение остальных элементов стратегии. Таким образом, результат выборов становится интегрированным, который в совокупности и задает стратегию.

Сложность разработки успешной стратегии заключается в том, что с одной стороны стратегия не меняется периодически, а с другой стороны это совсем не означает, что обоснованная стратегия должна быть статичной и не предусматривать различных инноваций. Успешная адаптация стратегии требует ясного понимания дальнейшего направления развития, которое позволит организации в наилучшей степени



воспользоваться благоприятной ситуацией на рынке и с максимальной эффективностью использовать имеющиеся конкурентные преимущества.

Сфера деятельности — позволяет определить, кто является основными потребителями, с какими конкурентами придется соперничать, а также какие конкурентные преимущества должны совершенствоваться.

Преимущества — играют важную роль в позиционировании организации и товара на рынке и обеспечивают конкурентное превосходство.

Доступность рынков — проявляется в наличии альтернативных каналов дистрибуции. Чтобы контролировать расходы на распределение и удерживать их в заданных пределах управлению каналами сбыта в настоящее время уделяется большое внимание.

Виды деятельности — определяют соответствующие масштабы производства и определенный товарный ассортимент.

Выбор наилучшего направления зависит от способности руководства правильно осмысливать многочисленные события, тенденции и противоречивые факты, а так же в полной мере учитывать то, как окружающая ситуация будет со временем меняться.

Научные подходы к управлению конкурентоспособностью

Системный подход заключается в рассмотрении объектов как многокомпонентных систем, представляющих совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, вносящих свой вклад и влияющих на результат функционирования и использования объекта.

Необходимость применения системного подхода при изучении объектов, состоящих из разных взаимосвязанных частей, обусловлена тем обстоятельством, что в таких объектах проявляется принцип эмерджентности, в соответствии с которым совокупный объект обладает качествами, не присущими каждому из составляющих его элементов, рассматриваемых в отдельности, изолированно друг от друга. Соединение этих элементов в единую систему приводит к появлению дополнительного, синергетического эффекта, порождаемого не отдельными частями системы, а их взаимосвязью и совместным действием.

Сущность инновационного подхода к управлению заключается в ориентации развития производства на активизацию инновационной деятельности, в области базовых наукоемких технологий, являющихся двигателями развития производственной системы. Факторы производства и инвестиции должны быть средствами научно-обоснованной инновационной деятельности, а не ее целью.

При применении комплексного (междисциплинарного) подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные,

психологические аспекты управления и их взаимосвязи. Если упустить один из аспектов управления, проблема не будет решена полностью.

Глобальный подход реализуется через развитие новых информационных технологий, что позволило значительно упростить международную интеграцию и кооперацию. В связи с этим, решение большинства управленческих проблем должно отвечать требованиям системности, логичности, комплексности в рамках мирового сообщества. Глобальный подход в настоящее время применяется при решении вопросов международной стандартизации, метрологии и сертификации.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию на потребителя управляющей подсистемы при решении любых задач. При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев управления будут следующие: повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей; экономия ресурсов потребителей за счет повышения качества продукции, сервиса и других факторов; экономия ресурсов в процессе производства за счет реализации эффекта масштаба, НТП и совершенствования системы менеджмента.

Сущность эксклюзивного подхода к управлению конкурентоспособностью заключается в приобретении субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством в любой области деятельности или конкурентным преимуществом. Объектом для реализации эксклюзивного подхода являются: конкурентный персонал, патент, торговая марка, новые информационные технологии. Эксклюзивная ценность может быть сформирована за счет применения современных научных подходов, методов и технологий управления различными объектами.

Существуют следующие подходы:

1. Процессный подход рассматривает функции управления как взаимосвязанные. В связи с этим представляется необходимым рассмотреть наиболее значимые из них:

— планирование — функция управления по анализу ситуаций и факторов внешней среды, прогнозированию и оценке альтернативных вариантов достижения намеченных целей;

— организация процессов — функция управления, представляющая комплекс управленческих и производственных процессов по реализации планов, по установлению связей, организации взаимодействия и согласованности работы компонентов системы;

— учет и контроль — функция управления по фиксации ресурсов на разных этапах управления и обеспечение выполнения программ, реализующих управленческие решения;

— мотивация — процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы;

— регулирование — функция управления по изучению изменений факторов внешней среды, оказывающих влияние на эффективность менеджмента.

2. Структурный подход по отношению к проблеме управления конкурентоспособностью заключается в определении значимости приоритетов среди факторов конкурентоспособности с целью установления рациональности соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов. Прежде чем применить структурный подход, необходимо произвести структуризацию проблемы, выявить элементы, которые данную структуру образуют.

3. Ситуационный подход концентрируется на том, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку количество факторов, оказывающих влияние на организацию, велико, то не существует единого способа наилучшим образом управлять объектом. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

4. Поведенческий подход базируется на оказании помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, способностей на основе применения концепций поведенческих наук. Целью такого подхода является повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов.

#### Виды конкурентных стратегий

Цель конкурентной стратегии — вести свои дела этично по отношению к конкурентам, добиваться конкурентного преимущества на рынке и создавать круг лояльных покупателей. Конкурентная стратегия должна предусматривать краткосрочные тактические ходы для немедленной реакции на изменение ситуации и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности организации и ее позиция на рынке.

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек закупки и реализации товаров.

2. Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам специфических черт, отличающих их от товаров конкурентов, что способствует привлечению большего числа конкурентов.

3. Стратегия оптимальных издержек дает покупателям возможность получить за свои деньги большую ценность, а организации — преимущества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации товаров.

4. Стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий круг покупателей, при которой организация опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. Сфокусированная стратегия дифференциации товарного ассортимента ставит своей целью обеспечить представителей своего сегмента рынка товарами, наиболее полно отвечающими их вкусам.

Другой подход к выбору направлений и методов конкурентной стратегии предусматривает анализ финансовой и конкурентной позиции фирмы, привлекательности и стабильности рынка. На основании полученных данных строят геометрическую фигуру, которая определяет вид оптимальной стратегии, и определяют одну из четырех возможных стратегий конкурентного поведения организации на рынке. Агрессивная стратегия предполагает лидерство в издержках и стремление к высокой доле рынка.

Конкурентная стратегия означает дифференциацию конкурентов и стимулирование преданности потребителей, а так же сокращение ценовой чувствительности.

Защитная стратегия предполагает защиту прибыльных позиций и селективное отступление.

Сегментационная стратегия включает ориентацию в рыночном пространстве и создание конкурентных преимуществ на отдельном сегменте рынка.

Таким образом, современное управление организацией в основу которого положена конкурентная стратегия, позволяет в сложившихся условиях выбрать позицию, способствующую реализации своих целей и задач с высоким уровнем эффективности.