

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Рекомендовано к изданию Ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по специальности 080502.65 Экономика и управление на предприятии (по отраслям) и по направлению подготовки бакалавров 080100.62 Экономика

Оренбург
2013

УДК 339.137.21(075.8)

ББК 65.290.2 я 73

Т - 33

Рецензент - доктор экономических наук, профессор Ж.А. Ермакова

Авторы : Е.В. Чмышенко, О.С. Лазарева, Е.Г. Чмышенко, Н.И. Бондарчук

Т - 33 **Теория и практика оценки конкурентоспособности** : учебное пособие /
Е.В. Чмышенко, О.С. Лазарева, Е.Г. Чмышенко, Н.И. Бондарчук;
Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург : Агентство «Пресса», 2013. – 150 с.

Учебное пособие предназначено для изучения понятия и сущности конкурентоспособности объектов и методов их оценки.

В учебном пособии излагаются вопросы обеспечения конкурентоспособности различных объектов, конкурентных преимуществ, устойчивых конкурентных позиций, факторы и резервы повышения конкурентоспособности, приведены методики оценки конкурентоспособности объектов на конкретных примерах.

УДК 339.137.21. (075.8)

ББК 65.290.2 я 73

© Чмышенко Е.В.
Лазарева О.С.
Чмышенко Е.Г.
Бондарчук Н.И., 2013
© Агентство «Пресса», 2013

Содержание

Введение.....	4
1 Тема 1 Условия создания конкурентных преимуществ.....	6
1.1 Конкуренция: сущность, формы и методы.....	6
1.2 Понятие конкурентного преимущества и его источники.....	12
1.3 Стратегии создания конкурентных преимуществ.....	18
2 Тема 2 Движущие силы и резервы повышения конкурентоспособности	24
2.1 Факторы и резервы повышения конкурентоспособности.....	24
2.2 Качество продукции как фактор повышения конкурентоспособности. Система качества.....	28
2.3 Стандартизация и сертификация продукции.....	35
3 Тема 3 Конкурентные стратегии рыночного поведения и соответствующие им виды предприятий.....	40
3.1 Становление и развитие компаний-виолентов.....	41
3.2 Становление и развитие компаний-пациентов.....	46
3.3 Становление и развитие компаний-коммутантами.....	49
3.4 Становление и развитие компаний-эксплерентами.....	53
4 Тема 4 Принципы и критерии оценки конкурентоспособности объектов.	60
4.1 Принципы оценки конкурентоспособности.....	60
4.2 Критерии конкурентоспособности.....	63
4.3 Методические основы оценки конкурентоспособности объектов.....	66
5 Тема 5 Оценка конкурентоспособности объектов.....	70
5.1 Оценка конкурентоспособности персонала.....	70
5.2 Оценка конкурентоспособности организации.....	72
5.3 Оценка конкурентоспособности отрасли.....	85
5.4 Оценка конкурентоспособности региона.....	89
5.5 Оценка конкурентоспособности страны.....	93
6 Тема 6 Методы оценки конкурентоспособности продукции (товара).....	98
6.1 Сущность метода функциональных карт. Оценка конкурентоспособности товара по методу функциональных карт.....	98
6.2 Оценка конкурентоспособности товара по методу позиционирования..	103
6.3 Оценка конкурентоспособности товара индексным методом.....	109
6.3.1 Расчет весовых коэффициентов экспертным методом.....	113
6.3.2 Метод учета неравнозначности признаков.....	114
6.4 Оценка конкурентоспособности товара по методу «радар».....	116
7 Тема 7 Обеспечение конкурентоспособности объектов.....	129
7.1 Общая характеристика системы управления конкурентоспособностью.	129
7.2 Инструменты, методы и приемы в управлении системой обеспечения конкурентоспособности.....	136
Список использованных источников.....	146

Введение

Эффективность национальной экономической политики государства в значительной мере зависит от конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Переход к рыночной экономике означает для предприятий не только изменения условий и методов хозяйствования, но и постоянное их совершенствование.

В настоящее время конкурентоспособными на мировом рынке считается менее 20% российских компаний. Отечественные производители по целому ряду товаров (особенно технически сложных) потеряли свой собственный рынок из-за неконкурентоспособности по сравнению с аналогичной импортной продукцией. Более половины всех российских предприятий нуждается в коренной реструктуризации. Поэтому, чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции с иностранными производителями, российские предприятия должны осваивать передовые формы и методы организации производства, внедрять инновации, использовать маркетинг в управлении предприятием.

На современном этапе развития российская экономика утрачивает прежние конкурентные преимущества (относительно низкая цена труда и энергоресурсов, невысокие экологические и социальные расходы, инфраструктура и др.). Поэтому для того, чтобы адаптироваться к новым условиям ведения бизнеса, успешно работать в условиях жесткой конкуренции, предприятия должны научиться использовать методы конкурентной борьбы и решать проблемы повышения конкурентоспособности своего бизнеса.

В настоящее время вопросы теории и практики конкурентоспособности предприятий фрагментарно рассматриваются в таких дисциплинах, как микроэкономика, маркетинг, экономика предприятия и др. Однако в стране до сих пор нет структур, которые системно занимались бы проблемой повышения конкурентоспособности различных объектов. Отсутствуют какие-либо

федеральные акты, стратегии, программы по решению этой главной для России проблемы.

В данном учебном пособии систематизированы базовые вопросы теории и практики конкурентоспособности различных объектов. Излагаются вопросы получения объектами конкурентных преимуществ, раскрываются факторы и резервы повышения конкурентоспособности, приведены характеристики основных стратегий конкуренции. Рассмотрены основные понятия, концепции, подходы к исследованию конкурентоспособности различных объектов (персонала, предприятия, региона, страны). Показаны основные методы оценки конкурентоспособности объектов.

Материал представлен в соответствии с Федеральным государственным стандартом высшего профессионального образования.

Учебное пособие предназначено для подготовки бакалавров, специалистов и магистров, обучающихся по экономическим направлениям, а также для руководителей и специалистов экономических служб предприятий (организаций).

1 Тема 1 Условия создания конкурентных преимуществ

1.1 Конкуренция: сущность, формы и методы

Конкуренция является важной неотъемлемой чертой рыночного хозяйства и представляет эффективный механизм развития общественного производства. Это связано с функциями, присущими конкуренции.

Функция регулирования. Для того, чтобы обогнать конкурентов предприятие должно предлагать продукты, которые предпочитает покупатель. Следовательно, и факторы производства направляются в те отрасли, где в них существует наибольшая потребность.

Функция мотивации. Предприятия, которые предлагают лучшую по качеству продукцию или производят ее с меньшими затратами, получают вознаграждение в виде прибыли.

Функция контроля. Конкуренция ограничивает и контролирует экономическую силу каждого предприятия, так как у покупателя имеется возможность выбора среди нескольких продавцов. Поэтому, чем совершеннее конкуренция, тем более справедливая цена на товары. [1]

Конкуренция (в переводе с лат. – соревнование) – это соперничество между отдельными юридическими и физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения хозяйственной организации, такой целью является максимизация прибыли в результате легальных действий по завоеванию предпочтений потребителей. [1]

В основе понятия «конкуренция» лежат человеческие нужды, выражающиеся в специфичных для различных людей потребностях. Они могут быть удовлетворены с помощью различных товаров, услуг, идей. Обеспечить удовлетворение потребностей лучше, чем конкурент – такова центральная идея конкурентной борьбы. На практике она может быть реализована, с одной стороны, за счет тщательного изучения рынка, отношений, складывающихся между организациями и потребителями ее продукции. с другой, – в результате

активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Таким образом, конкуренция выполняет роль регулятора темпов и объемов производства, побуждая при этом производителя внедрять научно-технический прогресс, повышать производительность труда, совершенствовать технологию, организацию труда. Конкуренция способствует вытеснению из производства неэффективных предприятий и предотвращает диктат производителей (монополистов) по отношению к потребителям.

Для понимания механизма конкуренции большое значение имеет правильная идентификация причин, за счет которых удается обойти конкурентов. Чтобы определиться с инструментами, методами и способами ведения конкурентной борьбы, а также выбрать конкурентную стратегию, необходимо выявить всех непосредственных участников этой борьбы в определенном рыночном сегменте, а также прочие факторы, усиливающие или ослабляющие конкуренцию (рисунок 1).

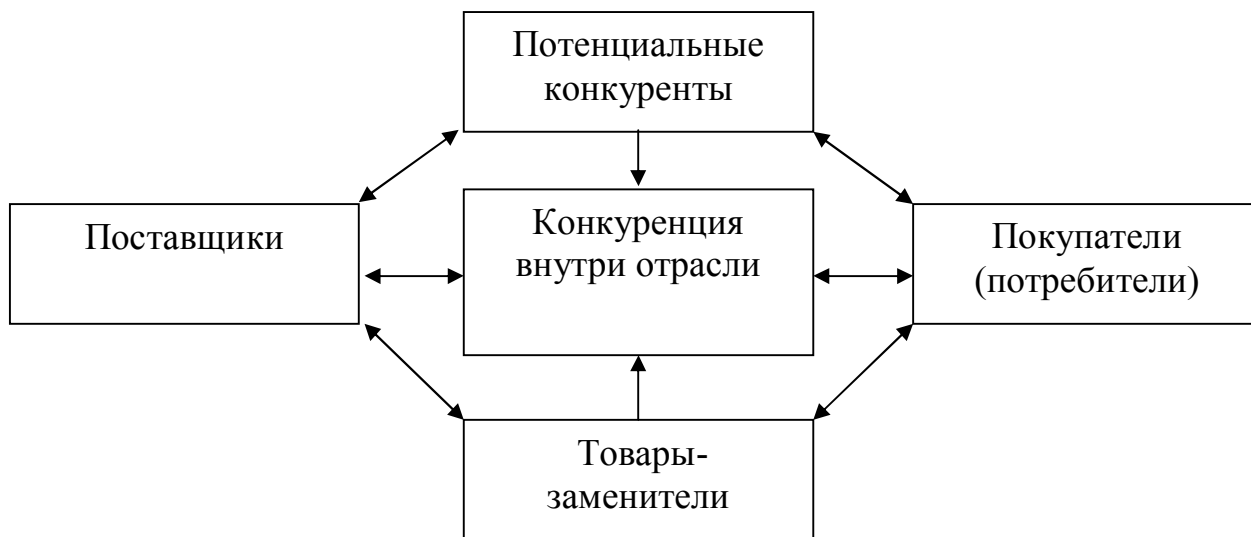


Рисунок 1 – Пять сил конкуренции М. Портера [29].

Конкуренция внутри отрасли. Внутри отрасли продавцы испытывают конкурентное давление, создаваемое борьбой за конкурентное преимущество и улучшение рыночного положения. Конкуренция внутри отрасли возникает потому,

что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше удовлетворить потребителя за счет расширения их деятельности и увеличения доли на рынке.

Конкурентная ситуация в отрасли динамически меняется в зависимости от применения новых наступательных или оборонительных действий и активизации тех или иных средств конкурентной борьбы.

Потенциальные конкуренты. Вероятность появления новых конкурентов зависит от таких факторов, как входные барьеры, ожидаемая реакция действующих на рынке предприятий на появление нового соперника, а также от темпов роста отрасли и ее привлекательности с точки зрения прибыли.

Появлению потенциальных конкурентов могут препятствовать такие инициативы действующих на рынке предприятий, как развитие собственной товарной или маркетинговой сети, увеличение расходов на рекламу, укрепление связей с дилерами и дистрибьюторами, стимулирование НИОКР, улучшение качества продукции.

Товары-заменители. Порой предприятия разных отраслей конкурируют друг с другом, выпуская взаимозаменяемые товары, (товары-заменители), представляющие значительную угрозу, если их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход не сопряжен для потребителя с чрезмерными расходами.

Поставщики. Поставщики предприятий-конкурентов оказывают значительное конкурентное давление, если могут обеспечить отдельным предприятиям более выгодные условия с точки зрения цен, качества, потребительских свойств продукции или сроков поставки.

Предприятию-потребителю сложно повлиять на основных поставщиков, но возможно, если данное предприятие является главным клиентом.

Покупатели (потребители). Конкурентное давление со стороны потребителей может колебаться от значительного до слабого. Потребители, особенно крупные предприятия, приобретающие значительные объемы продукции

(товаров, работ, услуг), нередко пользуются преимуществом в сделках, обеспечивая для себя выгодные цены, качество, сервис и другие условия.

Мелкие потребители, не предлагающие поставщикам преимуществ, тоже могут оказывать конкурентное давление на поставщиков в определенных обстоятельствах. Например, если количество потребителей невелико, они без особых затрат могут переключиться на товар другого поставщика. Поэтому существует реальная угроза вертикальной интеграции потребителя в отрасль поставщика. [19]

В литературе выделяют различные виды, уровни и формы конкуренции. Различают следующие виды конкуренции [1]:

– *функциональная конкуренция* возникает потому, что потребности можно удовлетворить несколькими различными способами (например, различные продукты питания удовлетворяют потребности в еде);

– *видовая конкуренция* возникает при наличии товаров, предназначенных для одной и той же цели, но различающихся каким-либо важным для потребителя параметром (например, автомобили одного и того же класса могут отличаться друг от друга экономичностью или мощностью двигателя);

– *предметная конкуренция* возникает в ситуациях, когда различные фирмы выпускают практически идентичные изделия, которые могут отличаться только по качеству (телевизоры, отличаются качеством сборки и дизайном).

По степени интенсивности конкуренция может быть:

– *привлекательной*, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает больше прибыли, чем в предыдущем сегменте;

– *умеренной*, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;

– *ожесточенной*, когда субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет конкурента из данного сегмента;

На интенсивность конкуренции оказывают влияние следующие факторы: размер рынка; темпы роста рынка (быстрый рост облегчает проникновение на

рынок); мощности (излишние мощности приводят к падению цен); препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения неконкурентных новичков; цена; уровень стандартизации товаров (покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой); вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности предприятий; быстрое обновление ассортимента продукции.

Конкуренция может происходить на следующих уровнях:

- местном (в группе, отделе, организации и т. п.);
- региональном (районе, городе, области и т. п.);
- национальном (в стране);
- межнациональном (в нескольких странах);
- глобальном (в мировом масштабе, без конкретно определенных стран).

В зависимости от использования того или иного критерия различают следующие формы конкуренции [47]:

1 Отраслевая

- внутриотраслевая конкуренция (соперничество между предприятиями или предпринимателями одной отрасли);
- межотраслевая конкуренция (соперничество между предприятиями или предпринимателями разных отраслей).

2 Условия конкуренции:

- конкуренция совершенная;
- конкуренция несовершенная;
- конкуренция монополистическая.

Конкуренция совершенная. На рынке присутствует большое количество продавцов, предлагающих однородную продукцию. Для совершенной конкуренции характерны следующие признаки: легкость входа предпринимателей в отрасль; равные возможности покупателей и продавцов в доступе информации о рынке; отсутствие у отдельных субъектов возможности воздействовать на рыночную цену.

Конкуренция несовершенная. На рынке возможны ограничения предпринимательской деятельности, экономической свободы. Для несовершенной конкуренции типичны такие свойства, как трудности при входе и выходе на данный рынок; ограничение доступа к информации; возможность отдельных субъектов рынка оказывать влияние на масштабы производства и уровень цен.

Конкуренция монополистическая. Ситуация на рынке, когда многие продавцы продают дифференцированный продукт. Монополистическая конкуренция предполагает большое количество продавцов и покупателей; вход на рынок и выход не вызывает трудностей; соперничество между производителями ведется в основном на базе качественных характеристик продукции.

3 Средства ведения конкуренции:

- ценовая;
- неценовая;
- добросовестная;
- недобросовестная;
- хищническая.

Ценовая конкуренция представляет собой форму конкуренции, основанную на более низкой цене предлагаемой продукции или услуг. Ценовая конкуренция не предусматривает изменения ассортимента и качества продукции, она ведется только посредством гибкого колебания цен и применяется крупными организациями, ориентированными на массовый спрос, а также предприятиями у которых нет достаточных сил и возможностей в сфере неценовой конкуренции. Крайней формой ценовой конкуренции являются «ценовые войны». Вытеснение конкурентов происходит за счет последовательного уменьшения цен в расчете на финансовые трудности конкурентов, предлагающих аналогичные товары, себестоимость которых выше.

Неценовая конкуренция имеет широкое распространение там, где решающую роль играют качество продукции, ее новизна, дизайн, упаковка, фирменный стиль, последующий сервис, вне рыночные методы воздействия на потребителя, т.е. факторы, косвенно связанные или вовсе не зависящие от цены.

К незаконным методам неценовой конкуренции относятся выпуск поддельных товаров, промышленный шпионаж, переманивание специалистов, владеющих производственными секретами.

Конкуренция добросовестная, при которой соблюдаются правовые и этические нормы взаимоотношений с партнерами.

Конкуренция недобросовестная. Методы конкурентной борьбы связаны с нарушением принятых норм и правил конкуренции. К ним можно отнести: разглашение конфиденциальной информации; распространение ложных сведений в рекламе; о конкурентах; утаивание важной для потребителя информации и др.

Конкуренция хищническая. Построена на продаже товаров по демпинговым ценам; установлении контроля над деятельностью конкурента; тайном сговоре на торгах; ложной информации и рекламе; копировании продукции конкурентов; незаконном использовании торговых знаков и марок; нарушении стандартов качества продукции и др.

1.2 Понятие конкурентного преимущества и его источники

Формирование конкурентных преимуществ является основой для обеспечения конкурентоспособности различных объектов. Ф. Котлер определяет конкурентное преимущество как «преимущество над конкурентами, достигаемое за счет предложения потребителям более высокой ценности» [18]. Конкурентные преимущества можно определить как высокую компетентность предприятия в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодоления силы конкуренции.

Необходимо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями организации; в отличие от возможностей, это факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей, а не ресурсов внутренней среды организации. Поэтому

в практике конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности.

Конкурентные преимущества можно классифицировать по следующим признакам:

- по месту возникновения (страна, регион, отрасль, организация, товар);
- по сфере возникновения (природно-климатические, политические, экономические, технологические, культурные, социальные);
- по методу получения преимущества (наследство, обучение, внедрение новшеств);
- по содержанию фактора преимущества (качество товара, цена, затраты у потребителя товара, качество сервиса).

В основе конкурентных преимуществ лежат ресурсы предприятия и отличительные способности, которые не могут быть скопированы конкурентами (рисунок 2).

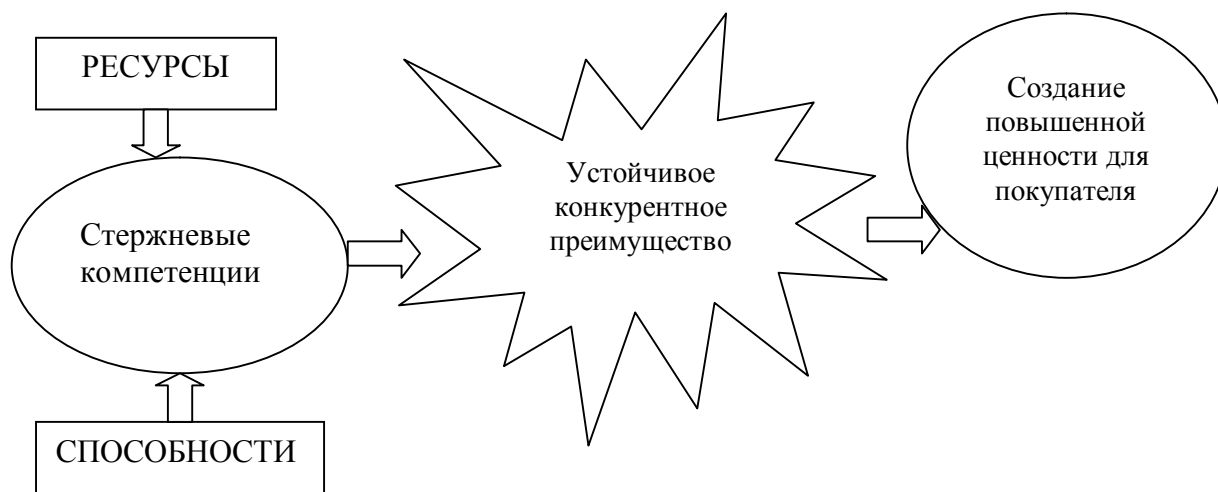


Рисунок 2 – Условия конкурентного преимущества

Все ресурсы предприятия можно подразделить на осязаемые и неосязаемые. К осязаемым ресурсам относятся физические и финансовые активы предприятия (основные фонды, оборотные средства, материальные запасы, патенты, лицензии и др.). Неосязаемые ресурсы – это качественные характеристики предприятия: сильные бренды, имидж, корпоративная

культура, торговые марки, знания, навыки и способности персонала, компетенции, сильные лидеры, командная работа, ноу-хау в области управления и др.

Существуют разные точки зрения на источники получения конкурентных преимуществ:

– успех достигается в ходе отыскания слабых мест в позиции конкурентов и в проведении атак против этих уязвимых точек, при этом отмечается, что «истинной сущностью маркетинга является не обслуживание потребителей, а необходимость обхитрить, обойти и превзойти соперников» (Дж.Траут, Э.Райс) [36];

– более внимательное отношение к потребителям и постоянные инновации («устойчивые грани совершенства»), что, в свою очередь, основывается на профессионализме сотрудников и вдохновенном лидерстве руководства, т.е. «проявите максимальную заботу о потребителе, предоставив ему максимальное обслуживание и максимально возможное качество» (Т. Питерс, Н. Остин) (рисунок 3).

		Акцент на сравнение с соперником	
		Второстепенные	Основные
Акцент на перспективных взаимоотношениях с потребителями	Второстепенные	Ориентация на внутренние задачи	Ориентация на конкурентов
	Основные	Ориентация на потребителя	Ориентация на рынок

Рисунок 3 – Перспективы получения преимуществ [44]

Каждый из подходов к получению конкурентного преимущества имеет положительные и отрицательные стороны. Так, при ориентации на конкурентов положительным моментом является то, что все время приходится быть готовым быстро реагировать на действия конкурентов, что заставляет предприятие постоянно выявлять слабые стороны как своей позиции, так и позиции конкурентов. Негативной стороной может быть то, что субъект становится не столько активным, сколько реактивным, т.е. вместо того, чтобы последовательно проводить собственную стратегию, ориентированную на потребителя, он основывает свои действия на действиях конкурентов.

При ориентации на потребителя разрабатывается стратегия, которая в первую очередь учитывает потребительские нужды. Основу стратегии составляет подробный анализ потребительских выгод и определение относительной степени удовлетворения конечных сегментов. Ориентация на потребителя хотя и является первостепенной, ее одной обычно не достаточно, т.к. приходится в равной мере уделять внимание и конкурентам. Это заставляет тщательно определять рыночные сегменты и постоянно работать над наращиванием собственных конкурентных преимуществ.

Кроме того, объекты функционируют и развиваются в постоянном взаимодействии с внешней средой, поэтому при формировании конкурентных преимуществ возникает необходимость учета внешних и внутренних факторов и условий.

Внешние условия принимаются во внимание безоговорочно, так как они могут быть изменены лишь в долгосрочной перспективе. Внешние факторы представляют собой окружение, оказывающее непосредственное влияние, заставляя хозяйствующего субъекта предпринимать какие-либо действия. Однако и хозяйствующий субъект оказывает на них непосредственное влияние. Взаимодействия между хозяйствующим субъектом и внешними факторами определяются тактикой и стратегией конкурентной борьбы.

Внутренние условия – это среда, в которой действуют внутренние факторы. Они объединяют все функциональные элементы внутри предприятия, взаимосвязанные между собой, для достижения общей цели (рисунок 4).

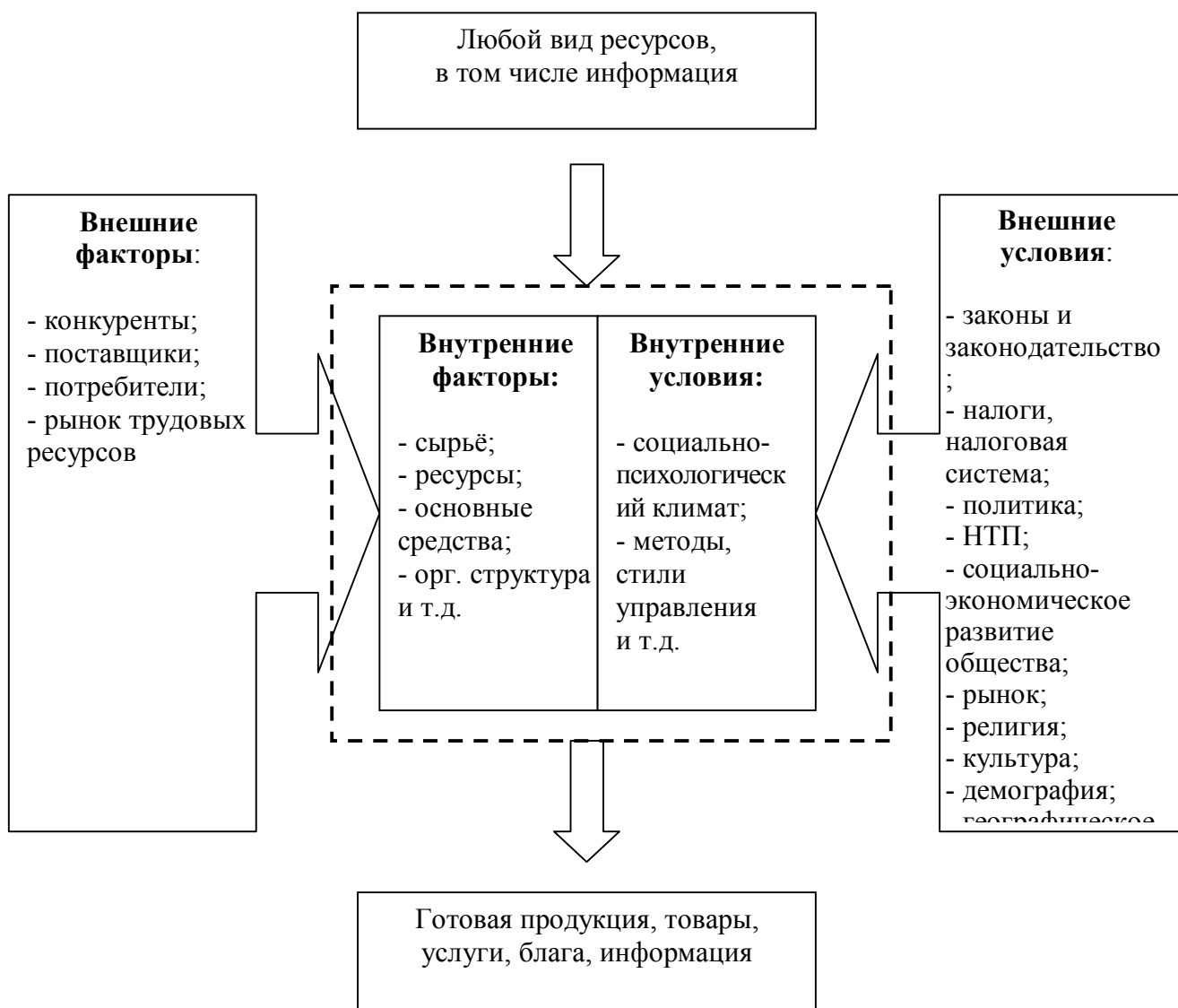


Рисунок 4 – Условия и факторы получения конкурентного преимущества

Таким образом, при решении задачи создания и поддержания конкурентных преимуществ компания должна провести анализ отношений взаимодействия и взаимосвязи трех субъектов рыночной среды:

- 1) собственного предприятия (организации);
- 2) покупателей, которые:
 - желают и могут приобрести товар;
 - желают, но не могут приобрести товар (не устраивает такой фактор конкурентоспособности как цена);

– могут, но не желают приобрести товар (не устраивает такой фактор конкурентоспособности как качество);

3) конкурентов.

Основополагающим элементом среди трех субъектов среды является покупатель, поэтому именно конкурентные преимущества определяются ценностью товара для него. Конкурентные преимущества побуждают покупателя приобрести тот или иной товар. Предприятия (организации), стремясь увеличить свою долю на рынке, делают попытки создать конкурентные преимущества для своих товаров, которые перевели бы покупателей из состояния «желают, но не могут» и «могут, но не желают» в состояние «могут и желают». Однако, при этом часть покупателей из категории «могут, но не желают» будет утеряна.

Поэтому конкурентные преимущества объекта определяются в зависимости от того:

- кто является потребителем;
- какие ценности ему требуются;
- каковы действия предприятия (организации) по сравнению с конкурентами.

Выявить конкурентные преимущества часто бывает проще, чем их удержать. Существует иерархия конкурентных преимуществ с точки зрения их сохранения. Преимущества низкого ранга (например, дешевая рабочая сила, сырье) довольно легко могут получить и конкуренты. К преимуществам низкого уровня можно отнести масштаб производства. Преимущества более высокого уровня (запатентованная технология, уникальные товары, репутация предприятия и т.п.) можно удерживать более длительное время. Но они связаны со значительными инвестициями.

Формирование и удержание устойчивых, значимых конкурентных преимуществ является важной стратегической задачей объекта, обеспечивающей ему возможность быть конкурентоспособным.

1.3 Стратегии создания конкурентных преимуществ

Для обеспечения успеха своего предприятия (организации) в долгосрочной перспективе специалистам (руководителям) необходимо выбирать такие стратегии, которые бы создавали конкурентные преимущества в целом и, возможно, для каждого продукта (товара) индивидуально.

М. Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии, основываясь, с одной стороны, на масштабе рынка (широкий, узкий) а, с другой, – на направлении приложения усилий организации: либо на минимизации издержек, либо на выпуске уникальной продукции. Комбинации перечисленных предпочтений дают возможность выделить четыре типа стратегий (рисунок 5) [28]:

- *лидерство по издержкам;*
- *дифференциация;*
- *фокусирование на издержках;*
- *фокусирование на дифференциации.*

Основой стратегии *лидерства по издержкам* являются более низкие затраты на единицу продукции по сравнению с конкурентами. У лидера по издержкам есть два способа получения дополнительной прибыли. Первый – снизить цены на продукт за счет снижения затрат и привлечения как можно больше чувствительных к цене покупателей (рисунок 5).

	Низкие затраты	Дифференциация
Широкий масштаб (охватывает весь рынок)	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия дифференциации
Узкий масштаб (охватывает один сегмент)	Стратегия фокусирования на издержках	Фокусирование на дифференциации

Рисунок 5 - Схема генерической (родовой) стратегии

Второй способ: снизив издержки, не снижать цену и сохранить существующую долю рынка, тогда дополнительная прибыль получится за счет повышения прибыли от каждой единицы продукта.

Залог успеха в достижении конкурентного преимущества по издержкам – это постоянный анализ всех элементов затрат, входящих в себестоимость продукции, поиск резервов их снижения, а также совершенствование управления внутренней цепочкой ценности предприятия.

Стратегия лидерства по издержкам наиболее эффективна, когда присутствуют:

1) сильная конкуренция по цене. Производители с низким уровнем издержек находятся в более выгодном положении для ведения ценовой конкуренции;

2) стандартный или предназначенный для широкого круга потребителей товар. Если продукты-конкуренты имеют стандартный набор основных потребительских свойств, то неизбежна ожесточенная конкуренция по цене;

3) невозможность дифференциации товара;

4) сотрудничество с крупными клиентами, требующими снижения цены;

5) снижение цены на рынке новичками для привлечения покупателей и создания клиентской базы.

Недостатки стратегии лидерства по издержкам.

1) лидерство по издержкам приводит к затяжной войне цен, в которой потери из-за их снижения в конечном итоге превышают экономию, в результате общая рентабельность предприятия снижается;

2) методы снижения издержек могут быть скопированы конкурентами;

3) лидерство по издержкам не очень прочно: технологические новшества или создание более экономической цепочки ценности у конкурента сводит к нулю с трудом завоеванное преимущество;

4) сосредоточение только на снижении издержек может привести к потере покупателя, так как предприятие не уделяет внимания другим факторам: совершенствованию товара, предоставлению дополнительных услуг и др.

В противоположность стратегии лидерства в издержках, которая ориентирована на обслуживание рынка стандартизированного товара, *стратегия дифференциации* направлена на изготовление особой продукции, являющейся модификацией стандартного изделия.

Стратегия дифференциации продукции означает способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для покупателя с точки зрения качества, наличия его особых характеристик, методов сбыта, послепродажного обслуживания. Предприятия (организации), придерживающиеся данной стратегии, стараются придать своей продукции необычные специфические свойства. При этом следует выбирать такие свойства, добавление которых будет приветствоваться покупателем и за которые он готов платить. При реализации данной стратегии компании приходится выходить за рамки функциональных свойств товара.

Успешная дифференциация позволяет предприятию:

- назначить на свою продукцию более высокую цену;
- увеличить объем продаж (отличительные потребительские свойства привлекают дополнительных покупателей);
- повысить уровень приверженности покупателей торговой марке предприятия.

Дифференциации можно достичь разными способами:

- качеством исполнения;
- разнообразием потребительских свойств;
- уникальным сервисом;
- уникальными вкусовыми качествами;
- срочной поставкой запчастей;
- дизайном и отделкой;
- престижем и неповторимостью;
- надежностью и безопасностью.

Наиболее привлекательными направлениями дифференциации продукции являются те, которые связаны с трудностью имитации товара и значительными затратами на нее (технические новшества, патенты).

Как и стратегия лидерства в издержках, удачная дифференциация позволяет создать барьеры от основных сил конкуренции в отрасли.

Таблица 1 - Необходимые условия и опасности при использовании стратегии дифференциации

Условия	Риски (опасности)
<p>Существуют отличительные характеристики продукции, которые могут цениться покупателями.</p> <p>Существует большое количество покупателей, для которых важны отличительные характеристики продукции.</p> <p>Преобладает неценовая конкуренция.</p> <p>Признаки дифференциации не могут быть быстро имитированы.</p> <p>Конкуренты избрали разные направления дифференциации.</p> <p>Отрасль отличается технологическими и инновационными процессами.</p>	<p>Дифференциация может привести к большому росту цен и соответственно отказу покупателей от приобретения продукции.</p> <p>Имитация может скрыть ощутимую разницу товаров.</p> <p>Предприятие не способно определить ценность продукции для покупателя.</p>

Стратегию фокусирования или узкой специализации можно определить как выбор ограничений по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Данная стратегия предполагает концентрацию деятельности предприятия на небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента. Она радикально отличается от предыдущих стратегий, поскольку основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши). Ниша рынка может быть определена с точки зрения географической уникальности, специальных требований к использованию продукции или особых ее характеристик, важных только для участников ниши.

В рамках данной стратегии предполагается концентрация внимания на конкретных потребителях, то есть поиск своего рыночного сегмента, в котором

покупатель будет представлен категорией «желает и может приобрести». Такой подход позволяет предприятию (организации) не расплываться, а сосредоточить все усилия на производстве конкретных видов товаров, предназначенных для конкретных потребителей.

Причиной выбора стратегии фокусирования часто является отсутствие или недостаток ресурсов. Однако, более важная причина – это усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Именно поэтому стратегия фокусирования присуща, как правило, небольшим предприятиям.

Выделяют два направления фокусирования:

- в пределах выбранного сегмента рынка предприятие стремится достичь преимущества в издержках;
- усиливает дифференциацию продукции.

Основные характеристики стратегии фокусирования приведены в таблице 2.

Таблиц - 2 Условия и опасности при использовании стратегии фокусирования

Необходимые рыночные условия	Риски (опасности)
<p>Существование разнообразных потребностей в данном товаре. Наличие рыночных ниш. Конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха. Ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок.</p>	<p>Рыночная ниша может стать привлекательной для конкурентов. Различия между потребностями целевого сегмента и всего рынка могут сократиться. Цена на продукцию специализированных предприятий может стать очень высокой.</p>

Стратегия фокусирования предполагает совмещение назревших, осознанных потребностей общества в чем-либо и не вполне осознанных нетрадиционных форм, методов и способов их удовлетворения.

По мнению М. Портера, рассмотренные стратегии бизнеса являются базовыми. Поэтому предприятие, желающее работать эффективно, должна следовать данным стратегиям, иначе оно не будет иметь конкурентного преимущества.

Вопросы для самопроверки.

- 1 Понятие конкуренции.
- 2 Виды и формы конкуренции.
- 3 Методы и уровни конкуренции.
- 4 Методы конкурентной борьбы.
- 5 Варианты изменения конкуренции между фирмами.
- 6 Факторы, влияющие на конкурентную борьбу.
- 7 Определение «конкурентного преимущества».
- 8 Пять сил конкуренции.
- 9 Источники получения конкурентных преимуществ.
- 10 Перспективы получения конкурентных преимуществ.
- 11 Стратегии создания конкурентных преимуществ.
- 12 Сущность стратегии «лидерство по издержкам».
- 13 Сущность стратегии дифференциации.
- 14 Сущность стратегии фокусирования.

2 Тема 2 Движущие силы и резервы повышения конкурентоспособности

2.1 Факторы и резервы повышения конкурентоспособности

Одним из основных критериев, характеризующего деятельность объекта является его конкурентоспособность. Конкурентоспособность объекта – это его способность конкурировать (управлять своими конкурентными преимуществами) с аналогичными объектами на данном рынке в данное время.

На конкурентоспособность в условиях рыночной экономики оказывают влияние множество факторов. Под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величин затрат на производство, а в результате - изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы воздействуют как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону ее уменьшения.

Всю совокупность движущих сил конкурентоспособности предприятия можно подразделить на внутренние и внешние.

Внутренние факторы - это объективные критерии, которые определяют возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности. К ним относятся:

- 1) производственно-технологический потенциал;
- 2) научно-технический потенциал;
- 3) финансово-экономический потенциал;
- 4) кадровый потенциал (структура, профессионально-квалифицированный состав);
- 5) потенциал маркетинговых служб (эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта);
- 7) уровень материально-технического обеспечения;
- 8) условия хранения, транспортировка, упаковка продукции;

9) подготовка и разработка производственных процессов, выбор оптимальной технологии производства;

10) производственный контроль, испытания;

11) уровень технического, сервисного, гарантийного обслуживания.

Внешние факторы - это социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна. К ним относятся:

1) меры государственного воздействия:

2) экономические (амортизационная, налоговая, финансово-кредитная политика, инвестиционная политика, участие в международном разделении труда);

3) административные (разработка, совершенствование и реализация законодательных актов, демонополизация экономики, государственная система стандартизации и сертификации, правовая защита интересов потребителей);

4) основные характеристики самого рынка деятельности данного предприятия (его тип и емкость, наличие и возможности конкурентов);

5) деятельность общественных и негосударственных институтов;

6) деятельность политических партий, движений, блоков, формирующих социально-экономическую обстановку в стране.

Существует пять укрупненных групп резервов конкурентоспособности предприятия:

1) резервы использования благоприятной рыночной ситуации с учетом государственного регулирования;

2) резервы использования научно-технического потенциала предприятия;

3) резервы использования производственно-технологического потенциала предприятия;

4) резервы использования финансово-экономического потенциала предприятия;

5) резервы использования кадрового и административного потенциала предприятия.

Первая группа резервов зависит от того насколько предприятие эффективно полно использует формальные правила деятельности, установленные государством. Это резервы:

- 1) связанные с введением различных налоговых льгот для отдельных сфер деятельности;
- 2) использование системы государственных дотаций и субсидий, кредитов, страхования деятельности;
- 3) использование государственных программ по повышению конкурентоспособности предприятий;

Для эффективной работы предприятия также важно определить целевой рынок своей деятельности на основе анализа соответствующих показателей рынков или их сегментов, где оно может обеспечить себе наиболее высокую рентабельность и создание четкой производственной программы.

В современных условиях, когда отраслевые рынки поделены между участниками, наибольший интерес представляют изучение отдельных сегментов и выявление резервов конкурентоспособности за счет четкой целевой ориентации производства на требования конкретных потребителей. Наряду с правильным выбором целевого рынка и его сегмента важное значение, на наш взгляд, имеет оценка условий деятельности на данном рынке. Связанные с этим резервы конкурентоспособности могут быть выявлены при составлении объективных экономических и политических прогнозов, технико-технологических условий, позволяющих определять и экстраполировать тенденции спроса, конкуренции и рентабельности.

Резервы использования научно-технического потенциала предприятия реализуются через:

- 1) повышение уровня патентно-правовой работы;
- 2) обеспечение технико-экономических и качественных показателей, определяющих приоритетность продукции предприятия на рынке;
- 3) изменение качества изделия, его технико-экономических параметров с учетом требований потребителя;

4) повышение внимания к надежности продукции;

5) выявление и обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его заменителями;

6) выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов на своем предприятии;

7) определение возможных модификаций продукта путем повышения качественных характеристик таких, как долговечность, надежность, экономичность в эксплуатации, улучшение дизайна;

К третьей группе резервов относятся:

1) резервы использования основных фондов (производственных площадей, фонда времени работы оборудования, инструмента и приспособлений);

2) резервы обновления структуры основных фондов;

3) резервы совершенствования технологии производства (улучшение технологической преемственности, интенсификация технологических процессов, сокращение технологической подготовки производства);

4) резервы улучшения материально-технического обеспечения производства;

5) резервы совершенствования монтажных, пусконаладочных и погрузочно-разгрузочных работ и транспортных услуг.

Большое значение в последнее время приобретают резервы повышения конкурентоспособности на стадии эксплуатации продукта, поскольку они связаны с расширением сети производственного, сервисного и гарантийного обслуживания своей продукции предприятием-производителем.

В четвертой группе резервов выделяют:

1) резервы финансовой устойчивости предприятия (использование собственного капитала, привлечение заемного капитала);

2) резервы инвестиционной привлекательности предприятия;

3) резервы использования ценовых факторов повышения конкурентоспособности, в том числе применяемых фирмами-конкурентами (скидки с цены, сроки и гарантии).

Среди основных **резервов пятой группы** можно выделить:

- 1) уменьшение потерь рабочего времени (снижение целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени);
- 2) повышение квалификации кадров;
- 3) повышение творческой активности кадров;
- 4) выбор оптимальных методов, способов и стилей управления.

Таким образом, резервы повышения конкурентоспособности предприятия - это неиспользованные возможности развития субъектов хозяйствования наиболее эффективными экономическими, управленческими и маркетинговыми методами.

Приведенная классификация резервов повышения конкурентоспособности предприятия является укрупненной. Она может быть детализирована в зависимости от конкретных условий рынка и особенностей деятельности субъекта экономики.

2.2 Качество продукции как фактор повышения конкурентоспособности

Согласно международным стандартам, качество определяется как совокупность характеристик объекта (деятельности или процесса, продукции, услуги и др.), относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности. [33] Качество продукции представляет собой объективную особенность продукции, которая может проявляться при ее создании, эксплуатации или потреблении.

В зависимости от роли, выполняемой при оценке, различают следующие показатели качества [3]:

- классификационные;
- оценочные.

Классификационные показатели характеризуют принадлежность продукции к определенной группе в системе классификации и определяют

назначение, тип, размер, область применения и условия ее использования. Вся промышленная и сельскохозяйственная продукция систематизирована, имеет кодовое обозначение и в виде различных классификационных группировок включена в Общероссийский классификатор продукции (ОКП).

Оценочные показатели количественно характеризуют те свойства, которые образуют качество продукции как объекта производства, потребления и/или эксплуатации. В свою очередь, оценочные показатели разделяют на:

- функциональные;
- ресурсосберегающие;
- природоохранные.

Функциональные показатели характеризуют свойства, определяющие функциональную пригодность продукции. К ним относятся следующие показатели:

1) *показатели функциональной пригодности* характеризуют техническую сущность продукции, ее свойства, определяющие способность выполнять свои функции в заданных условиях использования по назначению. (например, единичные показатели - грузоподъемность, вместимость, водонепроницаемость, и комплексные калорийность, производительность и т.п.);

2) *показатели надежности* характеризуют способность продукции сохранять во времени в установленных пределах значения всех заданных показателей качества при соблюдении режимов и условий применения, технического обслуживания, ремонта, хранения и транспортирования. Единичными показателями надежности являются показатели безотказности, ремонтпригодности, долговечности, сохранности, восстанавливаемости;

3) *показатели эргономичности* характеризуют удобство и комфорт потребления продукции в производственных и бытовых процессах системы «человек-предмет-среда». В эту группу входят подгруппы гигиенических, антропометрических, психологических и психофизических показателей;

4) *показатели эстетичности* характеризуют эстетическое воздействие продукции на человека и предназначены для оценки эстетической ценности, степени соответствия продукции эстетическим запросам тех или иных групп потребителей в конкретных условиях потребления. Выделяют подгруппы показателей художественной выразительности, рациональности формы, целостности композиции, совершенства производственного исполнения и сохранности товарного вида;

Ресурсосберегающие показатели характеризуют свойства продукции, которые определяют уровень затрачиваемых ресурсов при ее создании и применении и включают следующие подгруппы:

а) *показатели технологичности* характеризуют особенности состава и структуры продукции, влияющие на уровень затрат сырья, материалов, топлива, энергии, труда и времени для производства (добычи) продукции и ее потребления (эксплуатации);

б) *показатели ресурсопотребления* характеризуют затраты материалов, топлива, энергии, труда и времени при непосредственном использовании продукции по назначению.

Природоохранные показатели качества продукции характеризуют ее свойства, связанные с воздействием на человека и окружающую среду, они объединяются в две группы:

1) *показатели безопасности* характеризуют особенности продукции, обеспечивающие безопасность человека при потреблении или эксплуатации, транспортировке, хранении и утилизации продукции;

2) *показатели экологичности* характеризуют свойства продукции, определяющие вредные воздействия на окружающую среду при производстве, монтаже, потреблении или эксплуатации продукции, а также при ее хранении и утилизации.

Помимо перечисленных показателей, характеризующих качество продукции, применяются и другие, например, органолептические свойства продукта (вкус, запах, цвет и др.).

Однако, ряд свойств и характеристик продукции различных промышленных предприятий регламентируется стандартами, установленными как на уровне предприятия, так и на уровне государства. А в ряде случаев те или иные требования к качеству могут быть установлены и международными стандартами. И если хозяйствующий субъект стремится обеспечить своему продукту (и, как следствие, себе) высокую конкурентоспособность, то стандартизированные свойства и характеристики должен обеспечивать в первую очередь. Достигается это за счет разумной, эффективной политики качества.

Политика в области качества - это основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные и документально оформленные высшим руководством в виде системы качества. Система качества - это совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

Технический комитет международной организации по стандартизации (ИСО) разработал стандарты серии 9000, содержащие требования к системе качества и определяющие элементы, необходимые для включения в систему качества:

ИСО 9000 94 «Стандарты по общему руководству качеством и обеспечению качества». Основное назначение стандарта - помочь предприятию в выборе и применении стандартов ИСО 9000. Стандарт содержит ряд концептуальных положений о со временных системах качества;

ГОСТ Р ИСО 9001 96 «Системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании»;

ГОСТ Р ИСО 9002 96 «Системы качества. Модель обеспечения качества при производстве, монтаже, обслуживании»;

ГОСТ Р ИСО 9003 96 «Системы качества. Модель обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях».

Важнейшим элементом системы качества является жизненный цикл продукции, или «петля качества». «Петля качества» («спираль качества») – концептуальная модель взаимозависимых видов деятельности, влияющих на качество на различных стадиях: от определения потребностей до оценки их удовлетворения. Система качества разрабатывается с учетом конкретной деятельности предприятия, но в любом случае она должна охватывать все стадии «петли качества», или жизненного цикла продукции (рисунок 6).

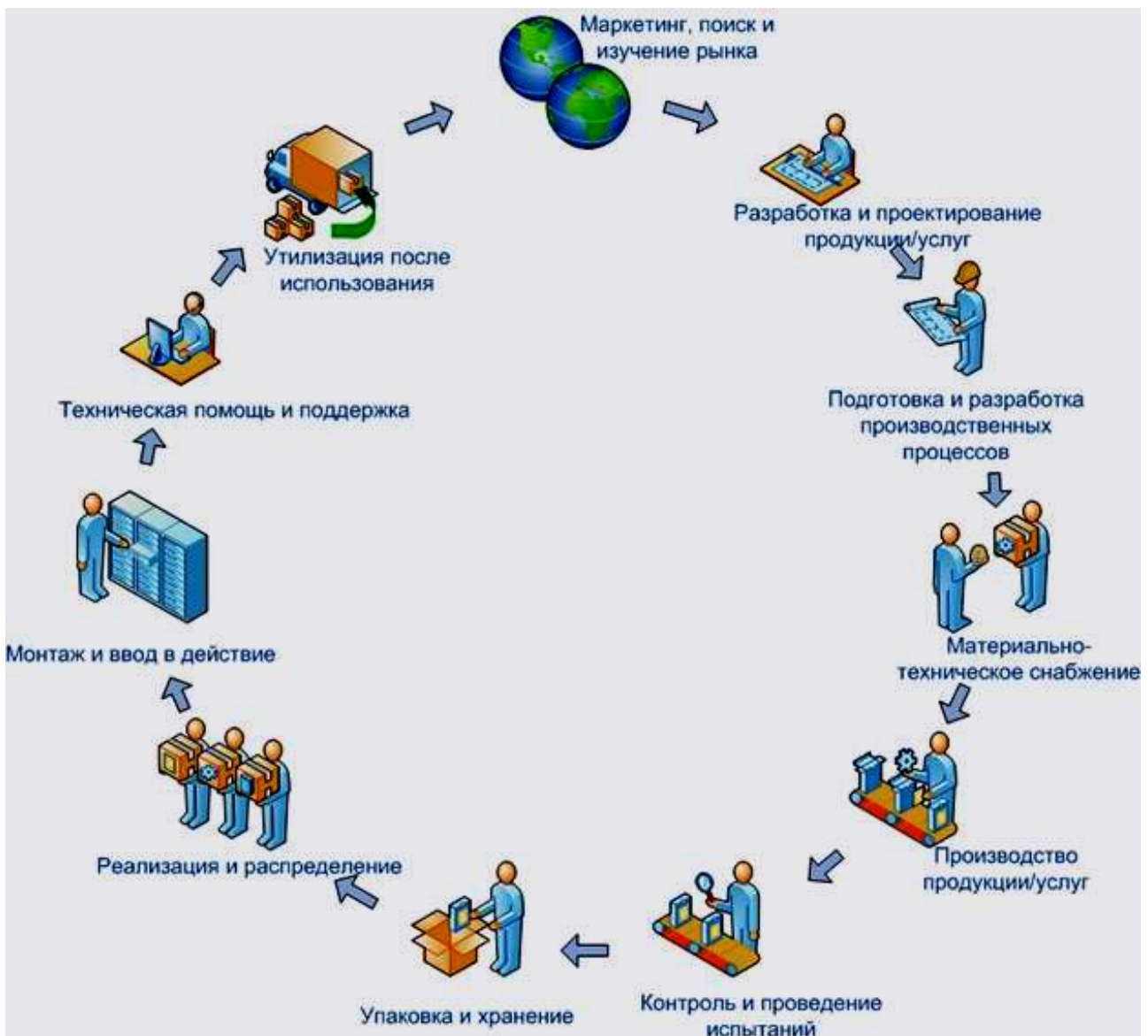


Рисунок 6 - Петля качества

Петля качества – это замкнутая последовательность мер, определяющих качество товаров или процессов на этапах их производства и эксплуатации. Качество создается и поддерживается на всех этапах петли качества, начиная с исследования потребностей и рыночных возможностей, и заканчивается утилизацией продукта, отслужившего свой срок.

По характеру воздействия на этапы «петли качества», в системе качества могут быть выделены три направления:

– *обеспечение качества* - все планируемые и систематически осуществляемые виды деятельности в рамках системы качества;

– *управление качеством* - методы и виды деятельности оперативного характера используются для выполнения требований по качеству и направлены как на управление процессом, так и на устранение причин неудовлетворительного функционирования на всех этапах «петли качества» для достижения экономической эффективности;

– *улучшение качества* - мероприятия проводятся для повышения эффективности и результативности деятельности и процессов в целях получения выгоды как для организации, так и для потребителя.

Основные положения системы качества отражают следующие документы:

- руководство по качеству для предприятия;
- методические документы общего характера;
- рабочие инструкции, справочники и др.

Руководство по качеству - документ, включающий разработку политики в области качества и систему качества организации. Оно может охватывать всю деятельность организации или только ее часть. Руководство по качеству обычно содержит или ссылается на:

- а) политику в области качества;
- б) ответственность, полномочия и взаимоотношения персонала, который исполняет, проверяет или анализирует работу, влияющую на качество;
- в) методики системы качества и инструкции;
- г) положение по пересмотру и корректировке руководства.

В процессе обеспечения качества обычно используются экономико-математические методы: линейное, нелинейное, динамическое программирование; планирование эксперимента; имитационное моделирование; теория игр; теория массового обслуживания; функционально-стоимостный анализ, метод Тагути и метод структурирования функции качества (СФК).

Метод Тагути базируется на понятии функции потери качества, которая характеризует меру связи между качеством и потерями от его снижения. Этот метод направлен на создание устойчивых технологических и управленческих процессов системы качества, позволяющих быстро реагировать на изменение потребностей рынка и охватывать весь жизненный цикл изделия.

Метод структурирования функции качества разработан доктором Мицуно (Токийский технологический институт) и заключается в формировании функции качества с помощью «голоса покупателей». Постепенно запросы покупателей воплощаются в конкретные свойства продукции. Строится объемная матрица, позволяющая соединить желаемые свойства изделия с потенциальными возможностями предприятия и конкурента. Этот метод указывает наиболее короткий путь к потребителю и снижает затраты по достижению намеченного уровня качества.

При управлении улучшением качества должен реализовываться цикл: планируй – выполняй – контролируй – регулируй. Методическим средством для этих целей служит круговой цикл Деминга, или цикл PDCA: P – план; D – выполнение работ в соответствии с планом; C – проверка соответствия полученного результата запланированному; A – принятие необходимых мер в случае отклонения полученного результата от запланированного. После достижения определенных результатов этот цикл повторяется, но на более высоком уровне. Круг Деминга – это метод управления, позволяющий руководству предприятия постоянно двигаться в направлении достижения главной цели, получая важные промежуточные результаты, контролируя свои действия.

2.3 Стандартизация и сертификация продукции

Стандартизация и сертификация являются инструментами обеспечения качества продукции, работ и услуг – важного аспекта коммерческой деятельности. Стандартизация - это деятельность по установлению норм, правил и характеристик (далее – требования) в целях обеспечения:

- безопасности продукции, работ, услуг (объектов стандартизации) для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества;
- технической и информационной совместимости, а также взаимозаменяемости продукции;
- качества продукции и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии;
- единства измерений;
- экономии всех видов ресурсов;
- безопасности хозяйствующих субъектов с учетом риска возникновения природных и техногенных катастроф и других чрезвычайных ситуаций;
- обороноспособности и мобилизационной готовности страны.

Формы и методы взаимодействия предприятий и предпринимателей друг с другом, с государственными органами управления устанавливаются стандартами государственной системы стандартизации (ГСС РФ).

Объектами стандартизации являются продукция, работа (процесс), услуги, которые в равной степени относятся к любому материалу, компоненту, оборудованию, системе, правилу, процедуре, функции, методу или деятельности.

Перечень нормативных документов по стандартизации, применяемый на территории России, и общие требования к нему закреплены Законом Российской Федерации «О стандартизации». Нормативный документ по стандартизации содержит правила, общие принципы, характеристики объектов

стандартизации, касающиеся определенных видов деятельности или их результатов, и доступен широкому кругу потребителей (пользователей).

К нормативным документам по стандартизации, действующим на территории России, относятся:

- государственные стандарты Российской Федерации ГОСТ Р;
- международные (региональные) стандарты, применяемые в установленном порядке (ГОСТ Р 1.5 92);
- общероссийские классификаторы технико-экономической информации;
- стандарты отраслей;
- стандарты предприятий;
- стандарты научно-технических, инженерных обществ и других общественных объединений;
- нормы и правила по стандартизации.

Государственный стандарт Российской Федерации (ГОСТ Р) - стандарт, принятый Комитетом Российской Федерации по стандартизации, метрологии и сертификации (Госстандарт России) или Государственным комитетом Российской Федерации по вопросам архитектуры и строительства (Госстрой России).

Международный (региональный) стандарт - стандарт, принятый международной (региональной) организацией по стандартизации. Развитие международной торговли и международного сотрудничества приводит к необходимости разработки и широкому применению международных (региональных) стандартов. К стандартам регионального типа относятся межгосударственные стандарты.

Стандарт отрасли - стандарт, принятый государственным органом управления в пределах его компетенции.

Стандарт предприятия - стандарт, утвержденный предприятием.

Стандарт научно-технического, инженерного общества - стандарт, принятый научно-техническим, инженерным обществом или другим общественным объединением.

В зависимости от специфики объекта стандартизации и содержания предъявляемых к нему требований разрабатываются стандарты следующих видов:

- основополагающие;
- на продукцию, услуги;
- на работы (процессы);
- на методы контроля (испытаний, измерений, анализа).

Сертификация - это процедура подтверждения соответствия, посредством которой независимая от изготовителя (продавцы, исполнителя) и потребителя (покупателя) организация удостоверяет в письменной форме, что продукция соответствует установленным требованиям (Закон РФ «О сертификации продукции и услуг» от 27.12.1995 г. в ред. Федеральных законов от 27.12.1995 г. №211-ФЗ, от 02.03.1998 г. № 30-ФЗ, от 31.07.1998 г. № 154-ФЗ, от 25.07.2002 г. №116-ФЗ, от 10.01.2003 г. № 15-ФЗ, с изм., внесенными Постановлением Конституционного Суда РФ от 22.11.2001 г. №15-П).

Сертификация продукции осуществляется специально созданным органом, который выдает сертификаты соответствия и лицензии на применение знака соответствия, а также может приостанавливать или отменять действие выданных ими сертификатов.

Сертификат соответствия - документ, выданный по правилам системы сертификации для подтверждения соответствия сертифицированной продукции установленным требованиям (Закону «О защите прав потребителей»). Этот документ, основанный на правилах системы сертификации, отражает соответствие продукции, процесса или услуги конкретному стандарту или другому нормативному документу (ИСО/МЭК 2).

Сертификация может иметь обязательный и добровольный характер. Обязательная сертификация является методом объективного контроля качества продукции, а также средством государственного контроля за безопасностью продукции. Системы обязательной сертификации создаются государственными органами управления при реализации решений законодательного органа о проведении обязательной сертификации.

Систему добровольной сертификации может создать любое юридическое лицо, взявшее на себя функцию органа по сертификации и зарегистрировавшее систему сертификации и знак соответствия в Госстандарте России.

При проведении сертификации проводятся:

- испытания продукции;
- первичная оценка состояния производства продукции;
- последующий (после выдачи сертификата) инспекционный контроль за продукцией и производством.

Испытания – это техническая операция, заключающаяся в определении одной или нескольких характеристик данной продукции, процесса или услуги на основе установленной процедуры.

Инспекционный контроль за сертифицированной продукцией – это контрольная оценка, проводимая в целях установления того, что продукция продолжает соответствовать заданным требованиям, подтвержденным при сертификации. Инспекционный контроль за соблюдением правил сертификации (за деятельностью аккредитованных органов по сертификации, испытательных лабораторий) – это проверка, цель которой установить, соответствует ли правилам системы деятельность органов по сертификации и испытательных лабораторий.

Кроме того может проводиться идентификация продукции. Это процедура, посредством которой устанавливается соответствие представленной на сертификацию продукции требованиям, предъявляемым к данному виду (типу) продукции в нормативной и технической документации, в информации о продукции. Идентификация включает два действия:

- проверку сведений о продукции, представленных заявителем;
- документирование этих сведений в сертификате, на этикетке, ярлыке, упаковке, в паспорте и т.п. Идентификацию выполняют разные стороны:
 - изготовитель (маркируя продукцию своим товарным знаком);
 - испытатель (отбирает готовые образцы продукции);
 - орган по сертификации (проверяет характеристики продукции или сведения о ней и маркирует знаком соответствия).

Таким образом, обеспечению качества продукции способствуют созданные в стране системы стандартизации и сертификации.

Вопросы для самопроверки.

- 1 Понятие факторов конкурентоспособности.
- 2 Внутренние факторы конкурентоспособности.
- 3 Внешние факторы конкурентоспособности.
- 4 Резервы использования рыночной ситуации.
- 5 Резервы использования научно-технического потенциала предприятия.
- 6 Резервы использования производственно-технологического потенциала предприятия.
- 7 Резервы использования финансово-экономического потенциала предприятия.
- 8 Резервы использования кадрового потенциала предприятия.
- 9 Дайте определение понятий «качество» и «конкурентоспособность продукции». В чем их взаимосвязь, особенности и отличия?
- 10 Какие показатели включаются в систему показателей качества?
- 11 Политика предприятия в области качества. Система качества.
- 12 Что такое «петля качества»?
- 13 Основные направления воздействия на «петлю качества».
- 14 Какие методы используются в управлении качеством?
- 15 Какие документы входят в структуру системы качества?
- 16 В чем состоят цели и задачи стандартизации продукции?
- 17 Понятие стандартизации продукции. Виды стандартов.
- 18 Каковы особенности управления качеством продукции?
- 19 Понятие сертификации продукции. Система сертификации.

Тема 3 Конкурентные стратегии рыночного поведения и соответствующие им виды предприятий

Любое предприятие (организация), независимо от его размеров, отраслевой принадлежности и территориальной расположенности, может стать успешным и высокоэффективным, если его стратегия соответствует рыночным условиям.

Каждое предприятие (организация) уникально и повториться не может. Поэтому поведение предприятия (организации) будет характеризоваться только свойственной ему одной комбинацией идей. Выбор стратегии или их совокупности диктуется определенными правилами и, в первую очередь, зависит от того, где лежит рыночная ниша предприятия: в рамках стандартного или специализированного бизнеса. Другой важнейшей характеристикой, определяющей содержание стратегии, является масштаб бизнеса – глобальный или локальный. Глобальный бизнес занимается исключительно массовым производством, локальный – всем остальным.

В соответствии с классификацией, предложенной А.Ю. Юдановым, существует четыре основных типа стратегий конкурентной борьбы [46]:

- виолентная;
- пациентная;
- коммутантная;
- эксплерентная.

Каждый из этих типов ориентирован на различные условия экономической ситуации и разные ресурсы, но все они одинаково удачно приспособлены к требованиям рынка (рисунок 7).

	Глобальный бизнес (высокое качество, средняя цена)	Локальный бизнес (среднее или низкое качество, средняя или низкая цена)
Стандартный бизнес	Виоленты	Коммутанты
	(высокое качество, высокая цена)	(высокое или среднее качество, высокая цена)
Специализированный бизнес	Пациенты	Эксплеренты

Рисунок 7 – Поле стратегий конкуренции

Если предприятие разрабатывает стратегию в зависимости от масштаба деятельности, а далее ей четко следует, то она имеет возможности роста и развития и относительно легко адаптируется к изменениям внешней среды.

3.1 Становление и развитие виолентов

Виолентная стратегия характерна для предприятий, действующих в рамках крупного стандартного производства. Становление виолентов возможно только на базе крупномасштабных инвестиций, которые должны осуществляться в трёх направлениях:

- 1) инвестирование в создание крупного производства и НИОКР, то есть формирование материально-технической базы, ориентированной на массовое производство;
- 2) создание общенациональной, а в перспективе интернациональной, сбытовой и маркетинговой сети;
- 3) создание дееспособного управленческого аппарата.

Необходимость создания крупного производства диктуется самой стратегией. Как правило, подбирается современное высокотехнологичное

оборудование, используются ресурсосберегающие технологии. Такой подход позволяет снизить удельные издержки и обеспечить достаточно низкий уровень отпускной цены. Низкие цены не являются элементами благотворительности со стороны виолента, это их сознательная политика - шаг к монополизации рынка, за счет привлечения максимального числа покупателей.

Особенностью крупных предприятий является большой объем реализации продукции. Поэтому, если на продукцию предприятия нет спроса или товар по каким-либо причинам не устраивает потребителя, виолент столкнется с проблемой сбыта готовой продукции. Виоленту необходимо следовать правилу: производить то, что нужно потребителю и не пытаться ему продать то, что удалось произвести. Ориентация на «точечный» случайный спрос недопустима. В ряде случаев на продукцию может наблюдаться массовый спрос, но в краткосрочной перспективе. Виолент не может опираться на такой спрос, так как он должен быть не просто массовым, а массово-устойчивым.

Поэтому крупным предприятиям в своем составе необходимо иметь собственную сбытовую сеть. Это позволит им сократить звенность товародвижения, что будет способствовать снижению цены и, как следствие, повышению конкурентоспособности товара на рынке. Виолент может пользоваться чужими отлаженными сетями, но при этом он ограничен условиями договора с их владельцами.

Поскольку для предприятий, применяющих виолентную стратегию, характерны процессы диверсификации и интеграции, то для них требуется формирование нескольких команд квалифицированных менеджеров со знанием той или иной предметной области или отрасли. Решить подобную проблему возможно за счет увеличения штата руководителей и специалистов, что влечет большие затраты на управленческий персонал..

Опираясь на свою производственную мощь и силу, виолент стремится доминировать на рынке, вытесняя конкурентов, привлекая покупателей сравнительно дешевыми и качественными товарами, обеспечивая при этом оптимальное сочетание цены и качества. Однако при монополизации рынка качество может остаться на прежнем уровне, а цены будут расти. В ряде случаев

такое предприятие может быть остановлено только антимонопольной политикой государства.

В развитии виолентов выделяют следующие этапы:

- 1) развитие - стадия «гордого льва»;
- 2) расцвет - стадия «могучего слона»;
- 3) закат - стадия «неповоротливого бегемота».

Первый этап характеризуется следующим:

- максимальной мобильностью и динамикой;
- высокой рентабельностью и максимальной эффективностью;
- экспансивным участием на рынке (захватническим поведением);
- чётко выраженным производственным профилем (выпуск товаров осуществляется в массовом режиме);
- созданием на базе предприятия крупных научно-исследовательских структур, на содержание которых выделяются значительные объёмы финансирования.

Второй этап «расцвет» связан с периодом крупномасштабного инвестирования, бурного роста. В данном случае используются стратегии связанной и несвязанной диверсификации, прямой и обратной интеграции.

Стратегия диверсификации предполагает создание производства в смежных (связанная диверсификация – создание компании типа концерн) или разнородных отраслях (несвязанная диверсификация – создание компании типа конгломерат). Организация производства в смежных отраслях предполагает наличие общих технологий, сходной материально-технической базы, а также использование универсального оборудования для производства разнотипных товаров, удовлетворяющих разные потребности.

Стратегия связанной диверсификации в большей степени характерна для нестабильных социально-экономических условий, когда кризис касается всех отраслей экономики в целом. Ввиду того, что в рамках предприятия (организации) данного типа предполагается стратегия минимизации затрат, то связанная диверсификация направлена на экономию средств предприятия.

В стабильных социально-экономических условиях наиболее эффективной является стратегия несвязанной диверсификации. Учитывая жизненный цикл отрасли, в диверсифицированном производственном портфеле всегда найдутся производства, находящиеся на этапе спада и на этапе бурного роста. Спады в одном производстве и рост - в другом компенсируют друг друга, позволяя предприятию (организации) оставаться стабильным в финансовом отношении.

Стратегия интеграции по своей сущности схожа со стратегией диверсификации, но она предполагает проникновение в отрасли, связанные общей последовательностью технологических процессов, этапов создания готового продукта (рисунок 8).



Рисунок 8 – Реализация стратегии интеграции

Если предприятие осуществляет интеграционные процессы по технологической цепи в сторону получения готового продукта, то это прямая интеграция; если в сторону сырья, то обратная.

В начале развития предприятия виолента диверсификация и интеграция даются ему сравнительно легко. Он осваивает новые отрасли, подключает высокоэффективный бизнес, но в конечном итоге теряет мобильность и гибкость. В ряде случаев (если диверсификация была несвязанной) производственный профиль предприятия становится нечётким. Виолент занимает несколько рыночных ниш, в связи с чем, приобретает устойчивость и стабильность.

На этапе расцвета предприятие, использующее виолентную стратегию, может пребывать долгие десятилетия. В таких условиях динамика

экономических показателей стабильна. Главным образом, устойчивость будет достигаться за счёт:

- а) крупных размеров;
- б) широкой диверсификации;
- в) широкой интеграционной сети.

Кроме того, «льготные» условия пребывания на рынке, виоленту помогают обеспечить имидж, репутацию, узнаваемую торговую марку и максимальную долю рынка. Однако в условиях жёсткой конкуренции осуществление стратегии диверсификации замедляется. Поэтому необходимо отслеживать имеющийся потребительский спрос, появление убыточных производств в составе предприятия, заниматься усовершенствованием продукта и/или разрабатывать новый.

Переход с первого этапа «развитие» на второй «расцвет» является безусловным (в среднем занимает около 5 лет), а перехода на третий этап может не произойти вообще. И в этом случае основной задачей предприятия является отслеживание условий и темпов развития бизнеса. Так, выявление и закрытие неэффективных производств позволяет виоленту оставаться на втором этапе. Как правило, проданный бизнес сокращает размеры производства, и предприятие может стать устойчивым, но со стратегией другого типа.

В противном случае, оно теряет управляемость и появляется необходимость во внешнем управлении. Исходом большинства таких предприятий является распродажа его по частям (в 90% случаях). Однако 10% компаний можно спасти за счёт стратегии дезинвестирования, что позволит им вернуться на вторую стадию развития.

Основными причинами перехода предприятия на *третий этап* являются следующие:

- а) стратегические ошибки (например, излишняя диверсификация, которая приводит к резкому росту затрат и распылению сил персонала);

б) общий упадок экономики, так как наибольшая часть отраслей, входит в диверсифицированный портфель предприятия, что приводит к омертвлению основного капитала.

На всех стадиях жизненного цикла виолент стремится быть лидером во всём. Однако на практике это не всегда удаётся, поэтому виолент сознательно позволяет другим мелким и средним фирмам внедрять свои новшества. Такое поведение виолента получило название «ловкий второй». Предприятие знает, что у него всегда найдутся ресурсы, чтобы догнать появившегося на рынке конкурента, а затем либо включить его в свой состав в качестве подразделения, либо конкурировать с ним, переняв опыт. Поэтому виолент выжидает время, чтобы оценить спрос, и, если последний является массовым, он начинает собственное производство нового или аналогичного продукта.

Виоленты сознательно избегают быть первыми на рынке, так как они занимаются только массовым производством. Поэтому последствия ошибок в плане масштабов производства нового продукта могут быть катастрофическими (например, спрос перестает носить массовый характер). Свои возможности виолент пускает в ход в том случае, если спрос будет не просто спрогнозирован, а спланирован.

3.2 Становление и развитие пациентов

Одной из наиболее эффективных линий рыночного поведения для мелких и средних предприятий, которая позволит добиться успеха на рынке и долго оставаться на нём, является пациентная стратегия. В ее основе лежит принцип фокусирования на потреблении и интересах конкретной социальной группы.

Поведение таких предприятий на рынке схоже с поведением «хитрой лисы» и заключается в следующем:

а) узкая специализация позволяет предприятию уклоняться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями; их продукция всегда находит сбыт;

б) кризис перепроизводства им нехарактерен (они знают круг своих потребителей, прогнозы по расширению достаточно точны);

в) современная технология ориентирована на снижение себестоимости;

г) высок уровень материально-технической базы.

Данная стратегия делает ставку на:

1) *широкую дифференциацию продукта*, чтобы вновь возникшим предприятиям нечего было предложить потребителям из данной социальной группы. Дифференциация повышает конкурентоспособность товара, и пациент сознательно усиливают дифференциацию по трём направлениям:

а) по качеству (ГОСТ, ЕСКД, различия в составе, структуре и т.д.);

б) по предоставляемому сервису (предлагаются различные услуги в зависимости от вида товара);

в) рекламе;

2) *сосредоточение максимума усилий на узком специализированном сегменте рынка*.

Специфика пациентной стратегии заключается не просто в специализации, а в сосредоточении усилий на производстве такого товара, который удовлетворит особую потребность у ограниченной группы людей, для которых, как правило, товаров-заменителей не существует. Такие потребители оказываются фактически привязанными к пациенту, который получает определённую выгоду. Продукция пациента характеризуется высоким качеством и высокой ценой.

Пациенты прямых конкурентов не имеют и в своих нишах защищены от конкуренции. Ограничение прямой конкуренции обуславливается узостью рыночного сегмента, который не привлекает новые предприятия. Чем более дифференцирован товар на данном рыночном сегменте, тем менее привлекателен данный сегмент для вторжения конкурентов.

Для виолентов подобный бизнес не представляет интереса, а другие виды предприятий неконкурентоспособны, так как пациенты в своём производстве являются техническими и технологическими лидерами, завоевавшими лояльность покупателей. На практике встречаются случаи, когда один пациент вытесняет другого, при этом первый несёт большие затраты, связанные с преодолением приверженности покупателей к предшественнику (на рекламу, обучение персонала и т.д.).

Эволюционный путь пациента достаточно сложный. Наибольшие проблемы возникают на этапе создания собственной узкоспециализированной ниши. На практике она создаётся искусственно путём выполнения специализированных уникальных заказов, которые носят случайный или кратковременный характер. Рост пациента ограничен, а в ряде случаев вообще невозможен. Такая ситуация характерна для производства товаров, объём потребления которых у выбранной социальной группы не увеличивается независимо ни от чего.

В своей деятельности пациент использует самые новейшие технологии, передовое оборудование, лучшие сырьё и ресурсы. Оставаясь небольшим по размеру, предприятие становится высокодоходным, а его рыночный сегмент – фактически монополизированным.

Жизненный цикл пациента достаточной большой (50 лет и более), наибольший период приходится на период стагнации, когда наблюдается развитие при ограниченном росте. Такой период является самым благоприятным в деятельности пациента.

Однако у предприятий пациентов имеются и свои минусы:

– патент, технологии, специализированное оборудование, сбытовая сеть существуют только до тех пор, пока существует выявленная некогда потребность или социальная группа, имеющая данную потребность; исчезновение такой группы или появление товара-заменителя может привести к исчезновению предприятия, становшим заложником собственной ниши;

– изменение производственного профиля невозможно, так как основные средства сложно распродать на вторичном рынке, и пациент, ликвидируясь или реорганизуясь, несёт большие потери капитала;

– использование трудовых ресурсов, чьи опыт, навыки, знания могут оказаться невостребованными;

– опасность захвата.

Для многих специализированных предприятий этап рыночного успеха, является прелюдией к поглощению другими компаниями. Данная ситуация может возникнуть при условии, если выявленная потребность, присущая узкой социальной группе, приобретет массовый характер. В этом случае пациенту могут поступить коммерческие предложения войти в состав другой компании, однако это будет связано с потерей юридической и экономической самостоятельности.

У пациента есть возможность стать виолентом, не дожидаясь коммерческого предложения. Для этого пациенту необходимо, постоянно изучая рынок, отследить момент, когда потребность начнёт носить массовый характер. Такой путь возможен в том случае, если:

а) рыночная ниша оказалась перспективной и переросла в массовый рынок;

б) предприятие нашло необходимую сумму финансовых ресурсов.

Следует отметить, что для некоторых пациентов характерна стагнация, но для большинства - умеренный рост и развитие вместе с рыночной нишей.

3.3 Становление и развитие коммутантов

В любой экономике роль мелкого бизнеса велика. Небольшие предприятия (коммутанты) образуют фундамент любой отрасли и экономики в целом, поскольку они готовы использовать любую возможность для организации бизнеса. Если все другие типы предприятий в этом плане очень

разборчивы, то коммутанты не отдают предпочтения той или иной отрасли, им практически всё равно, чем заниматься.

Так как коммутанты, как правило, представляют локальный бизнес, т. е. жёстко территориально ограничены, то и обслуживают контингент, сосредоточенный на данной территории. Поэтому хорошо знают своего потребителя. Маркетинговые исследования он может проводить, работая напрямую с клиентами и основное внимание уделять изменениям требований к товару. В случае исчезновения потребности или её кардинальной смены коммутант должен суметь быстро переориентировать бизнес, а в ряде случаев поменять нишу или отрасль. Гибкость для коммутанта является центральным элементом стратегии (гибкость – способность превращать свои слабые стороны в сильные).

Коммутант может позволить себе не только серийное или мелкое производство, но и единичные заказы. Такому предприятию легко подстроиться под конкретного клиента.

Для достижения успеха коммутанты должны соблюдать следующие правила:

1) гибкость должна являться элементом сознательной агрессивной проводимой политики, т.е. коммутант должен чувствовать момент смены рыночной ниши и пускать все свои резервы на смену производственного профиля. Недостаток капитала, отсутствие высоких технологий и специфических продуктов коммутант компенсирует своей предпринимательской хваткой;

2) коммутант должен оставаться небольшим по размеру предприятием.

У коммутантов, в отличие от пациентов, есть значительные резервы роста и развития. Практика показывает, что коммутанты чаще всего выбирают один из трёх вариантов поведения:

1) деятельность в сферах традиционного обслуживания только мелким бизнесом (парикмахерские, обувные мастерские и т.п.);

2) выполнение функций субпоставщика (изготовление и поставка несложных деталей, полуфабрикатов для более крупных компаний);

3) выпуск товаров или оказание услуг, копирующих чужие изделия.

В соответствии с этими вариантами поведения выделяют три типа предприятий-коммутантов:

1 – традиционный (например, маникюрный салон, парикмахерская);

2 – субпоставщик;

3 – подражатель.

Коммутант традиционного типа должен знать, что с ростом его эффективность повышается лишь до определённого момента. Такой бизнес может быть высокоэффективным, но дальнейший рост приведёт к дезэкономии и снижению эффективности. Бизнес основанной на масштабах производства (то, что характерно для виолента) не работает. То есть коммутанту следует определить оптимальный размер в соответствии с отраслевой принадлежностью и территориальными возможностями.

Коммутант традиционного типа может сделать ставку на экономию затрат на управленческий аппарат, маркетинг, НИОКР, кроме того, малый бизнес пользуется преимуществами государственной поддержки.

Коммутант-субпоставщик представляет собой некоторый симбиоз с крупной корпорацией, который заключается в том, что мелкая фирма выступает в роли мелкого поставщика для виолентов или пациентов. Виолент сам мог бы наладить подобное производство, однако сопоставляя затраты на производство и на закупку данного товара, выбирает закупку, особенно, если объёмы приобретаемых товаров невелики. Разрыв отношений с крупными предприятиями для коммутантов опасен, поскольку у него появляется проблема сбыта товара. Поэтому очень часто он принимает невыгодные для него условия сделки (цена, качество, объём, периодичность поставок). Мелкое предприятие

осознает опасности и заранее должно принимать меры предосторожности (например, в договор о поставках продукции включается пункт о неустойках в случае разрыва контракта);

Коммутант-подражатель добавляет или изменяет незначительные детали товара, которые не меняют качество и даже не сказываются на его потребительских свойствах. Поэтому, выпуская товар-аналог, коммутант патентного права не нарушает. Всё это даёт возможность копировать лучшие разработки других предприятий. Основная задача сводится не к тому, чтобы убедить покупателя в подлинности товара, а к тому, чтобы он смог оценить качество предлагаемого аналога.

Мелкие коммутанты-подражатели, по сравнению с предприятием, выведшим товар на рынок, получают крупные конкурентные преимущества, так как имитировать гораздо дешевле, чем создавать самому (нет затрат на маркетинг, НИОКР, патентование, а реклама фирмы-создателя работает на коммутанта-подражателя).

Гибкость коммутантов приводит к их неустойчивости. В мелкий бизнес достаточно легко войти, но и легко выйти. Прекращение бизнеса для коммутантов не является неожиданной трагедией. Они благоприятно уживаются с конкурентами в одной рыночной нише, могут обанкротиться в другой, не сумев к ней адаптироваться.

Коммутанты устойчивы и неистребимы только как класс, поэтому они получили название «серые мыши», однако по отдельности каждый из них слаб. Предприятия-коммутанты существенно ограничены в финансовых ресурсах, государственная поддержка по отношению к ним широкого распространения не имеет. Отсутствие специализации не привязывает жёстко заказчиков и покупателей. Возможности частого обновления материально-технической база нет.

Если коммутант проводит экономический анализ и отслеживает эффективность своего бизнеса, то переориентироваться на другую отрасль или

нишу для него не представляет труда. Лёгкость входа и выхода создаёт благоприятные условия формирования новых коммутантных предприятий. Подобная смена рыночной ниши для крупных предприятий (организаций) невозможна.

Для коммутантов очень важно оставаться в пределах оптимальных размеров. Это обстоятельство имеет решающее значение для тех, кому удалось серьёзно расширить своё производство. С увеличением своих размеров коммутант постепенно утрачивает преимущество своей стратегии. Крупное предприятие бюрократизируется, увеличиваются затраты на управление. Переориентировать крупную организацию, имеющую производственный профиль, очень сложно, а закрывать – жалко. Такое предприятие получает название «мышь-переросток» и представляет собой неспециализированное предприятие, выросшее до значительных размеров, но не сумевшего выработать соответствующую стратегию конкурентной борьбы.

Для такого предприятия существует три варианта действия:

- 1) осуществить инвестиции в трёх направлениях и сменить стратегию на виолентную;
- 2) сократить размеры и вернуться к прежнему уровню эффективности;
- 3) банкротство или потеря хозяйственной, юридической и экономической самостоятельности.

3.4 Становление и развитие эксплерентов

Как показывает практика, основная доля принципиальных нововведений является не усилием виолентов, а результатом деятельности мелких, ранее неизвестных предприятий, которые получили название «первые ласточки». Основой их деятельности является поиск новых революционных решений в производстве товаров, скрытых новых или старых (традиционных) слабо

удовлетворённых потребностей. Их деятельность высокорисковая и напрямую связана с научно-техническим прогрессом (НТП).

НТП в рыночной экономике имеет парадоксальную особенность: основную часть НИОКР проводят одни предприятия, а значимые результаты в плане дохода и прибыли получают другие. Но такое условие для эксплерентов на первом этапе (при зарождении) значения не имеет.

В своём развитии эксплерент проходит несколько основных этапов.

1 этап Зарождение. Этап зарождения эксплерент проходит во вне рыночных условиях, поэтому получает название дорыночного. На данном этапе предприятие никак себя не проявляет и представляет собой группу учёных, теоретиков и практиков с высоким уровнем образования. Участники такой группы ведут научный поиск принципиально новых технических и технологических решений. Находясь во вне рыночных условиях, их цели носят некоммерческий характер; им очень важно получить результат поиска: новые технологии, услуги, проектирование нового оборудования и т.д. Реализация такой научной цели, прежде всего, должна быть отражена «на бумаге»: разрабатывается рабочий и технологический проекты, проводятся опытно-конструкторские работы, то есть товар или услуга разрабатываются концептуально до того момента, когда появится возможность произвести первый опытный образец.

Вся проделываемая работа требует больших затрат, и до момента выхода товара на рынок эксплерент тратит большие средства, не получая ничего взамен. Однако собственных средств, необходимых для реализации проекта, у таких компаний нет. Практика показывает, что всех собственных средств учредителей предприятия хватает лишь на уставный капитал и оформление учредительных документов.

Основной проблемой дорыночного этапа является проблема финансирования. Поэтому эксплерент обращается за финансовыми ресурсами в различные финансовые институты, в том числе коммерческие и

некоммерческие фонды, кассы взаимопомощи, финансово-кредитные ассоциации и союзы, ФПГ, холдинги. Если их идеи имеют отраслевую направленность и данная отрасль имеет ФПГ или ведомственный банк, то предприятию могут быть предоставлены менее жёсткие условия кредитования. В противном случае, ввиду высокого риска инновационных проектов, условия кредитования являются очень невыгодными. Опираясь на полученные кредиты, эксплерент начинает воплощать свои идеи, используя накопленный опыт, знания работников.

Далее возможны два пути развития предприятия:

1 Эксплерент при разработке рабочего проекта ошибается в расчётах, главным образом, ошибки возникают в суммах финансирования (получить ещё один кредит практически невозможно), в расчёте сроков выхода на рынок и сроков окупаемости и т.п. Во всех случаях предприятие гибнет: возможности рассчитаться с долгами за счёт финансового результата у него нет. Чтобы погасить долги, предприятие продаёт те технологии, которые он успел разработать и запатентовать, а также уставный капитал и собственность учредителей.

2 Эксплерент в соответствии с техническим заданием при достаточном финансировании вовремя выводит товар на рынок. Такой вариант развития событий предоставляет предприятию возможность перейти на следующий этап развития.

2 этап – Выход на рынок. По времени это самый короткий этап жизненного цикла эксплерента. Эксплерент является единственным производителем товара, научные цели заменяются коммерческими. На данном этапе определяется характер спроса (единичный, серийный, массовый) и формируется цена на продукцию. Затем эксплерент переходит на третью стадию своего развития.

3 этап – Рыночный успех. На данном этапе объёмы производства и реализации уже определены, основные долги погашены, и эксплерент имеет

возможность заняться производством, изменив стратегию. Эта стадия является этапом бурного роста для предприятия. Она сопровождается увеличением объемов производства и высокими доходами. Стремительный рост эксплерентов, вышедших на рынок, связан с тем, что высокий уровень дохода позволяет решить прошлые проблемы и открывает новые возможности в плане перерождения предприятия.

С появлением последователей (подражателей) предприятие переходит на следующую стадию.

4 этап – Массовое производство. На данном этапе рынок нового товара растёт. Если спрос на товар носит характер массовый, то на эксплорента сразу обращают внимание ведущие корпорации (виоленты), если характер спроса серийный, то могут заинтересоваться пациенты. Этот период является переломным моментом в деятельности предприятия. В большинстве случаев последствия такого момента таковы, что эксплеренты вытесняются с рынка или теряют самостоятельность.

Как правило, эксплеренты не имеют опыта ведения PR-кампаний. Снабжение, сбыт, маркетинг являются слабыми звеньями предприятия, а зачастую их вообще не существует. Поэтому эксплеренты не готовы переродиться. Полученный высокий финансовый результат они пускают на погашение долгов, в лучшем случае – на расширение производства без создания маркетинговых и сбытовых сетей.

Основная стратегия эксплорента, вышедшего на рынок, должна смениться с инновационной на стратегию реструктуризации, в противном случае – прямой конкуренции они не выдержат. В непривычной конкурентной борьбе эксплорент в ряде случаев сталкивается с экспансивной (захватнической) политикой других предприятий. При этом, если имеют место нерыночные механизмы работы (поджоги, картельный сговор и т.д.), то 90% эксплерентов обречено на гибель, особенно опасны олигополистические и монополистические рынки.

Если эксплерент попадает на рынок совершенной конкуренции, то его развитие может протекать по трём основным направлениям:

1) стать пациентной компанией, делая ставку на патентирование и эксклюзивность товара;

2) осуществить инвестиции в трёх направлениях (крупное производство, развитие маркетинговой и сбытовой сетей, создание квалифицированного управленческого аппарата) и стать виолетной компанией;

3) войти в состав крупной компании, потеряв самостоятельность.

Договор о включении эксплерента в состав крупной корпорации заключается по взаимному согласию. Участникам предлагаются соответствующие должности, в ряде случаев – участие в распределении прибыли, кроме того эксплерент получает доступ ко всем ресурсам корпорации (научно-исследовательские лаборатории, финансы и т.д.). Большинство эксплерентов сознательно ждет подобных предложений, так как, теряя самостоятельность, они приобретают устойчивость и защищённость.

Некоторые эксплеренты, получив высокие финансовые результаты, вновь пускаются в инновационный бизнес: создаётся новая компания, которая рассчитывает на использование собственных финансовых результатов. Для начала подобного бизнеса необходима идея создания принципиально нового товара, а не модернизация ранее существующего. Некогда полученные средства уходят на изучение рынка, поиск и освоение новой потребности и т.д. За это время собственные ресурсы компании кончаются, и эксплерент опять стоит перед проблемой финансирования.

Для успешного функционирования экономики необходимо наличие всех четырёх типов конкурентных стратегий, каждая из которых имеет как плюсы, так и минусы. Сравнительная характеристика данных типов конкурентных стратегий представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнительный анализ типов конкурентных стратегий по основным факторам

Фактор	Стратегия			
	Виолентная стратегия	Пациентная стратегия	Коммутантная стратегия	Эксплерентная стратегия
Профиль производства	Массовое универсальное, высока доля стандартных товаров	Специализированное, узкоспециализированное	Мелкое универсальное	Экспериментальное производство, инновационный бизнес
Масштабы производства	Только крупное производство, большие объёмы производства	Среднесерийное производство	Мелкое, единичное, мелкосерийное и серийное производство	Средние, мелкие компании
Устойчивость	Высокая устойчивость, не зависит от вида диверсификации	Высокая устойчивость, смена рыночной ниши практически исключена	Низкая устойчивость, возможность быстрой адаптации к новым условиям среды	Низкая устойчивость, низкая приспособляемость
Расходы на НИОКР	Самые высокие, различные направления	Средние	Низкие, могут отсутствовать	Высокие, в ряде случаев неоправданные
Фактор силы в конкурентной борьбе	Высокая производительность при малой себестоимости	Приспособление к особому рынку	Гибкость, многочисленность	Опережение в нововведениях

Таким образом, в теории стратегического менеджмента выделяют следующие базовые стратегии соответствующие рассматриваемым типам предприятий:

1) стратегия минимизации затрат (виолентная) заключается в снижении удельных затрат, приходящихся на единицу продукции;

2) стратегия фокусирования (пациентная) заключается в сосредоточении внимания на потребностях небольшой конкретной социальной группы и ориентации всех ресурсов на производство конкретного товара;

3) стратегия быстрого реагирования (коммутантная) заключается в гибкости хозяйствующего субъекта;

4) инновационная стратегия (эксплерентная) заключается в отыскании нововведения, которое касается товара, технологии, производства, сырья и др.

Вопросы для самопроверки.

1 Назовите виды конкурентных стратегий и предприятия, соответствующие этим стратегиям.

2 Расскажите о поле стратегий конкуренции.

3 Каким компаниям характерна виолентная стратегия.

4 Каковы направления становления виолентов.

5 Какую роль в становлении виолентов играют современное высокотехнологичное оборудование и ресурсосберегающие технологии.

6 С какими проблемами сталкиваются виоленты в своем развитии.

7 Назовите основные этапы в развитии виолентных компаний.

8 Как повысить эффективность управления виолентной компанией.

9 Что такое прямая и обратная интеграция.

10 Каким компаниям характерна пациентная стратегия.

11 Каковы направления становления пациентов.

12 Особенности жизненного цикла пациентов.

13 Назовите принципы коммутантной стратегии.

14 Варианты поведения компаний-коммутантов.

15 Какую роль в становлении эксплерентов играют достижения НТП.

16 Каковы основные стадии развития эксплерентов.

17 Направления развития эксплерентов.

18 Какую роль играют подражатели в развитии эксплерентов.

19 Каковы особенности поведения эксплерентов на рынке совершенной конкуренции.

20 Проведите сравнительный анализ видов конкурентных стратегий.

4 Тема 4 Принципы и критерии оценки конкурентоспособности объектов

4.1 Принципы оценки конкурентоспособности

При оценке конкурентоспособности следует опираться на определенные исходные положения – принципы. Следование этим принципам позволяет повысить точность оценки, учесть интересы субъектов рынка, унифицировать порядок действий, составляющих содержание процедуры оценки. [21]

1 Оценка с позиции определенного субъекта рынка: производителя, продавца, потребителя.

В зависимости от субъекта рынка выбирается номенклатура групповых и единичных критериев. При оценке с позиции потребителя об удовлетворении его потребностей можно судить только по относительным потребительским показателям, так как они доступны пониманию массового покупателя. Сведения о потребительских свойствах и показателях качества (лучше в относительной форме) как раз и несут информацию о полезности, т.е. выгоде. Если изготовитель (или его дилер) при выходе на рынок будет давать такую информацию, то в этом случае можно ожидать, что оценка выпущенного товара, данная производителям, может совпадать с мнением потребителя.

Поскольку носители информации о качестве (стандарты, сертификаты, ТУ, удостоверения о качестве, протоколы испытаний, эксплуатационная документация) содержат информацию о технических характеристиках продукции, то последние необходимо трансформировать в потребительские показатели качества (таблица 4).

Таблица 4 – Пример трансформации количественных технических характеристик в потребительские показатели качества [21]

Вид товара	Технические характеристики (по ГОСТу)	Потребительские показатели качества, определяемые техническими характеристиками
Радиоприемник	Чувствительность	Число принимаемых станций в пределах выбранного диапазона
	Односигнальная изобретательность	Помехоустойчивость (способность отстраиваться от соседней станции)
Меховой полуфабрикат	Устойчивость окраски волосяного покрова к сухому трению	Маркость волосяного покрова
	Показатель прочности связи волоса с кожной тканью	Износостойкость меха
	Суммарное тепловое сопротивление меховой шкурки	Теплозащитность меха

2 Ориентация на определенный сегмент рынка.

В настоящее время необязательно стремиться к производству лучшей в мире продукции вообще, а следует руководствоваться универсальным критерием – выпуском на рынок товара, который нужен потребителю и за который он захочет и сможет заплатить. Ориентация на продукцию мирового уровня качества актуальна только для одного из многочисленных сегментов рынка – группы потребителей, предъявляющих особо жесткие требования к качеству и согласных понести большие затраты на приобретение товара.

3 Соответствие требованиям технического законодательства, нормативных и юридических документов.

Отечественные товары, предназначенные для внутреннего рынка, должны соответствовать обязательным требованиям технических регламентов, государственных стандартов, санитарных правил и норм и другим нормативным документам содержащим обязательные нормативы. Свидетельством соответствия является сертификат.

Для экспортной продукции важнейшим условием является соответствие товара международным стандартам (ИСО, МЭК и др.), а также зарубежным стандартам той страны, куда экспортируется товар. Если товар не

соответствует, то отпадает необходимость в оценке его конкурентоспособности.

4 Ориентация на определенный рынок (внешний, внутренний).

Внешний рынок диктует требования, которые предъявляются к любой экспортной продукции и являются специфичными для каждой страны покупателя. Первоочередными являются требования к патентно-правовым показателям, которые характеризуют патентную защиту и патентную чистоту продукции. Другим общим требованием служит наличие штрихкода на упаковке товара. Ограничения, вводимые страной на государственном уровне, часто служат интересам защиты национальной промышленности от натиска зарубежных конкурентов.

5 Упреждение двойного счета.

При использовании методики оценки какой-либо группы товаров (услуг) их временные характеристики, влияющие на полезность и стоимость, могут быть разделены.

Поскольку разделить двойной эффект часто сложно или невозможно, то для обеспечения точности расчета интегрального показателя качества и во избежание двойного счета значение показателей надежности следует учитывать или в числителе, или в знаменателе формулы этой относительной характеристики. Упреждать двойной счет также следует при оценке конкурентоспособности с применением критерия «уровень новизны». Если новизна достигается улучшением показателей качества, то этот факт надо учесть при расчете одного из двух критериев – «уровень новизны» или «уровень качества».

6 Формирование номенклатуры критериев конкурентоспособности с учетом рекомендуемых и превышенных обязательных требований.

По большинству товаров объектом рекомендуемых требований являются назначение, надежность и эстетичность товара. Превышение этих требований обеспечивает товару конкурентные преимущества, если они не

ведут к удорожанию товара. Показатели качества, лежащие в основе этих требований, определяют номенклатуру критериев конкурентоспособности.

Показатели составляющие основу обязательных требований (безопасности, экологичности) выполняют роль ограничителей, поскольку их соответствие нормам стандарта является условием обязательной сертификации и допуска к оценке конкурентоспособности. Если по какому-либо показателю достигается превышение обязательной нормы стандарта, то он должен войти в номенклатуру критериев конкурентоспособности.

7 Учет динамики жизненного цикла товара – фактора времени.

На рынке одновременно присутствуют товары, находящиеся на разных этапах жизненного цикла, и следовательно, обладающие разным уровнем конкурентоспособности. В связи с этим при выборе товаров-аналогов необходимо ориентироваться на ближайших конкурентов.

4.2 Критерии конкурентоспособности

Номенклатура критериев конкурентоспособности включает как количественные, так и качественные характеристики.

К критериям конкурентоспособности относят:

- 1 Уровень качества и его стабильность;
- 2 Социальная адресность;
- 3 Подлинность;
- 4 Безопасность;
- 5 Потребительская новизна;
- 6 Имидж;
- 7 Информативность;
- 8 Цена потребления.

Уровень качества как критерий конкурентоспособности представляет собой относительную, комплексную характеристику, основанную на

сравнении показателей качества оцениваемой продукции и аналога продукции конкурента. Стабильный уровень качества определяется уровнем производственного исполнения и стабильностью показателей качества.

Следует различать два вида стабильности качества:

1) *стабильность качества в объеме* – определяется показателями качества и уровня производственного исполнения в пределах выпускаемой партии и степенью колебания значений от партии к партии. Стабильность значений показателей качества проверяется при выборочном контроле по так называемому количественному признаку.

Нестабильность в объеме создает проблему: в образце-эталоне все нормально, а в реализуемых партиях встречаются брак и отклонения значений показателей качества от утвержденного эталона. Нестабильность качества в объеме порождается двумя видами изменчивости:

а) из-за случайных причин. Их выявить нелегко или невозможно. Каждая из этих причин составляет малую долю общей изменчивости, но сумма всех этих причин измерима и присуща процессу. Исключение или уменьшение влияния обычных причин требует управленческих решений и выделения ресурсов на улучшение процесса.

б) из-за неслучайных причин. К ним могут быть отнесены вариабельность (изменчивость) параметров материала, оборудования, квалификации персонала, тщательности выполнения процедур. Эти причины легко выявляются и могут быть устранены.

2) *стабильность качества во времени* определяется надежностью, т.е. способностью товара сохранять значение потребительских показателей качества при его длительном использовании и устойчивостью товара к моральному старению (срок годности).

Социальная адресность – это соответствие характеристик продукции специфическим потребностям социальной группы потребителей или конкретного покупателя.

Подлинность товара – это его соответствие товару-оригиналу, т.е. принадлежность к марке, фирме, ассортиментному виду и др. реквизитам, указанным на маркировке товара. Несоответствие классифицируется как подделка.

Безопасность продукции – это безопасность для жизни, здоровья, имущества, потребителя и окружающей среды при обычных условиях его использования, хранения, транспортирования и утилизации, а также безопасность выполнения работы.

Потребительская новизна. Предприятие, выпускающее в течение пяти лет одну и ту же продукцию и не подготовившееся к переходу на производство продукции потребительской новизны, теряет конкурентоспособность. Товары нового вида – товары, удовлетворяющие новые или уже существующие потребности принципиально другим способом. В данном случае новизна может быть достигнута, как отмечалось ранее, за счет дифференциации товара по одному из трех направлений: типу, виду; сервису; рекламе.

Имидж (англ. – образ) товара – это сложившийся в массовом сознании потребителей образ товара, который вызывает у них ассоциации с его полезностью, известностью, престижностью и другими характеристиками. Имидж организации – это известность и репутация услугодателя, способного обеспечить необходимые качество и стоимость услуги.

Информативность продукции – это ее способность выражать свою общественную ценность через информацию о конкурентных преимуществах.

Цена потребления. Основой цены потребления является продажная цена и уровень дохода населения. Покупателей с высоким уровнем дохода, приобретающих престижные товары, привлекают магазины с высоким уровнем цен, которые являются индикатором хорошего качества товара. Цена потребления отражает полные расходы потребителя по приобретению и эксплуатации продукции в течение срока ее службы.

4.3 Методические основы оценки конкурентоспособности объектов

Оценка уровня конкурентоспособности различных объектов представляет собой очень сложную работу. Во-первых, в конкурентоспособности фокусируются все показатели качества и работы персонала по всем стадиям жизненного цикла объектов; во-вторых, в настоящее время отсутствуют международные документы (по аналогии со стандартизацией других объектов) по оценке конкурентоспособности различных объектов; в-третьих, в России техническая, экономическая, кадровая, социальная политика не всегда ориентирована на обеспечение конкурентоспособности различных объектов.

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

Так, в основу измерения конкурентоспособности персонала могут быть положены методы экспертной оценки. Конкурентоспособность предприятия рекомендуется оценивать на основе показателей конкурентоспособности товаров с учетом значимости рынков, на которых они были реализованы, и рентабельности организации. Конкурентоспособность отрасли можно измерить, на основе конкурентоспособности, например, 30 лучших товаров отрасли. Конкурентоспособность страны можно измерить главными показателями, определяющими качество и эффективность отдельных сторон деятельности в прошлом, настоящем и будущем.

Исходная информация должна приводиться в сопоставимый вид по следующим показателям:

1) фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций должно быть приведено к одному году при помощи коэффициентов);

2) фактор качества объекта;

- 3) фактор масштаба (объема) производства объекта;
- 4) фактор освоенности объекта в производстве;
- 5) методы получения информации для принятия управленческого решения;
- 6) условия применения (эксплуатации) объекта;
- 7) фактор инфляции;
- 8) фактор риска и неопределенности.

Сопоставимость альтернативных вариантов по перечисленным восьми факторам обеспечивается, как правило, при обосновании технических, организационных или экономических мероприятий, направленных на улучшение частных показателей качества товара, его цены, качества сервиса, сферы потребления и других факторов конкурентоспособности объектов.

В каждом конкретном случае альтернативные варианты управленческого решения по повышению (улучшению) частных показателей конкурентоспособности объектов могут отличаться не по всем факторам. Задача специалиста, менеджера или лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций с целью обеспечения сопоставимости по максимальному количеству факторов: чем больше число правильно учтенных факторов, тем точнее расчеты.

Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений в области оценки конкурентоспособности:

- 1) количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
- 2) в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый по времени вариант. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;
- 3) формирование альтернативных вариантов должно осуществляться с соблюдением условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения (научные подходы и принципы, методы функционально-стоимостного анализа и оптимизации, структуризация

проблемы, мотивация качественного решения, наличие механизма его реализации и др.);

4) для сокращения времени разработки решения, повышения его качества и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения.

Укрупненно этапы оценки конкурентоспособности объекта выглядят следующим образом:

1) изучение проблемы (как сделать, с какими затратами, в каком количестве делать, кому делать, кому поставлять, когда и по какой цене, что это дает инвестору и обществу в целом);

2) изучение нормативно-методических документов по оценке и другим смежным вопросам;

3) изучение внешней среды и внутренней структуры объекта анализа;

4) изучение конъюнктуры, параметров рынка;

6) сбор исходной информации для оценки конкурентоспособности объекта;

7) приведение информации в сопоставимый вид по восьми факторам;

8) разработка технологии оценки;

9) анализ информации по факторам конкурентоспособности объекта;

9) оценка конкурентоспособности объекта;

10) разработка предложений по формированию программы повышения конкурентоспособности объекта.

Вопросы для самопроверки.

1 Принципы оценки конкурентоспособности.

2 Оценка конкурентоспособности с позиции определенного субъекта рынка.

3 Оценка конкурентоспособности с учетом ориентации на определенный рынок (внешний, внутренний).

- 4 Оценка конкурентоспособности с учетом ориентации на определенный сегмент рынка.
- 5 Оценка конкурентоспособности с учетом требований технического законодательства, нормативных и юридических документов.
- 6 Какова роль упреждения двойного счета в оценке конкурентоспособности?
- 7 Как формируется номенклатура критериев конкурентоспособности.
- 8 Как учитывается динамика жизненного цикла товара при оценке конкурентоспособности.
- 9 Критерии оценки конкурентоспособности.
- 10 Что означает стабильность качества в объеме.
- 11 Чем определяется стабильность качества во времени.
- 12 Что такое социальная адресность.
- 13 Что означает подлинность товара.
- 14 Что подразумевается под безопасностью продукции.
- 15 Дайте определение потребительской новизны.
- 16 Что такое имидж.
- 17 Методические основы оценки конкурентоспособности объектов.
- 18 Факторы, применяемые для оценки.
- 19 Технология решения проблемы и оценки конкурентоспособности.
- 20 Этапы оценки конкурентоспособности объекта.

5 Тема 5 Оценка конкурентоспособности объектов

5.1 Оценка конкурентоспособности персонала

Оценку конкурентоспособности персонала можно осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ: внешних по отношению к персоналу и внутренних. Внешнее конкурентное преимущество персонала определяется конкурентоспособностью предприятия, в котором работает конкретный рабочий или специалист. Если у предприятия высокий уровень конкурентоспособности, то и персонал имеет хорошие внешние условия для достижения высокого уровня конкурентоспособности. [38]

Внутренние конкурентные преимущества персонала подразделяются на:

- наследственные (талант, гениальность, способность к данному виду деятельности, физические данные и др.);
- приобретенные (деловые качества, интеллигентность, характер, общительность, коммуникабельность и др.).

Провести оценку качества персонала можно экспертным методом.

Примерный перечень качеств персонала и их весомость по категориям персонала приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Примерный перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качества персонала по категориям		
	рабочий	специалист	менеджер
1 Конкурентоспособность организации, в которой работает	0,20	0,20	0,20
2 Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент и т. п.)	0,20	0,15	0,15
3 Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,30	0,40	0,20
4 Интеллигентность, культура	0,05	0,05	0,10
5 Коммуникабельность	0,05	0,05	0,10
6 Организованность	0,05	0,05	0,15
7 Здоровье	0,15	0,05	0,10
Итого	1,00	1,00	1,00

Оценку конкурентоспособности конкретной категории персонала рекомендуется осуществлять по формуле:

$$K_n = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (q_j b_{ij})}{5n} \rightarrow 1,0, \quad (1)$$

где K_n – уровень конкурентоспособности конкретной категории персонала;

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

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

q_j – весомость j -го качества персонала;

b_{ij} – оценка i -м экспертом j -го качества персонала по пятибалльной системе;

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

Устанавливаются следующие условия оценки экспертами качества персонала:

- качество отсутствует – 1 балл;
- качество проявляется очень редко – 2 балла;
- качество проявляется несильно и неслабо – 3 балла;
- качество проявляется часто – 4 балла;
- качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно – 5 баллов.

Приведем пример оценки конкурентоспособности менеджера (заведующего отделом) экспертной группой из трех человек. Результаты оценки качеств менеджера приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Результаты оценки качеств менеджера

Номер эксперта	Экспертная оценка семи качеств менеджера по пятибалльной системе (названия качеств — таблица 5)						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	5	4	4	5	5	4
2	4	4	5	3	5	5	4
3	4	5	5	4	5	4	4

Подставив в формулу (1) результаты экспертной оценки из таблицы 5, получим:

$$K_n = \frac{[0,20 \times (4 + 4 + 4) + 0,15 \times (5 + 4 + 5) + 0,20 \times (4 + 5 + 5) + 0,10 \times (4 + 3 + 4) + 0,10 \times (5 + 5 + 5) + 0,15 \times (5 + 5 + 4) + 0,10 \times (4 + 4 + 4)]}{5 \times 3} = 0,88$$

Таким образом, менеджер имеет достаточно высокую конкурентоспособность, но ему необходимо повышать культуру и обратить внимание на здоровье.

5.2 Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия (организации)

Успех любого предприятия (организации) в большей мере зависит от эффективности менеджмента данной предприятия.

Конкурентоспособность предприятия (организации) – это его способность конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством предложения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для потребителей (покупателей). [40]

Оценка конкурентоспособности организации может осуществляться только среди предприятий, относящихся к одной отрасли, либо производящих одинаковые товары или услуги. Конкурентоспособность предприятия (организации) во многом зависит от того, насколько оно может приспособиться к изменяющимся условиям конкуренции на рынке. В отличие от конкурентоспособности товара конкурентоспособность предприятия (организации) не может быть достигнута в короткий промежуток времени, она достигается при длительной и безупречной работе на рынке.

Важнейшим фактором обеспечения конкурентоспособности предприятия является оценка уровня использования его потенциала. Такой подход рассматривает влияние изменения уровня конкурентного потенциала на деятельность всего предприятия в целом и предполагает наличия взаимосвязи между корпоративной стратегией и стратегией обеспечения конкурентоспособности (рисунок 9).

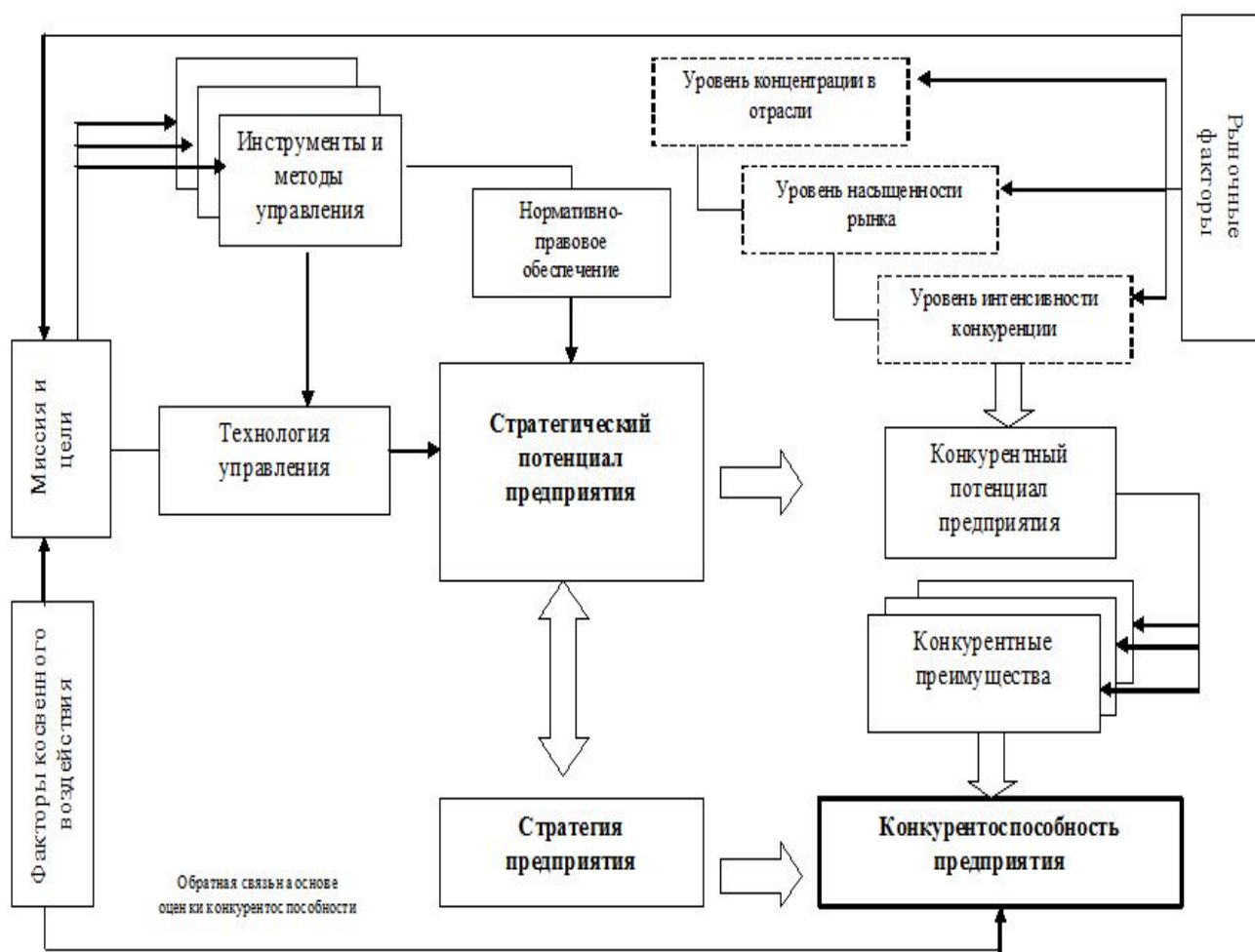


Рисунок 9 – Модель механизма обеспечения конкурентоспособности предприятия [43]

При этом стратегия обеспечения конкурентоспособности должна удовлетворять следующим требованиям:

- обоснованный и сознательный выбор целей развития предприятия;

– постоянный поиск новых форм и видов деятельности для обеспечения конкурентоспособности предприятия;

– обеспечение соотносительности между предприятием и внешней средой, управляющей и управляемой подсистемами, которое определяет наилучшие условия функционирования и развития;

– индивидуализация бизнес – моделей стратегий; четкое организационное разделение задач стратегического управления от задач оперативного управления.

Конкурентоспособность предприятия (организации) определяют ее конкурентные преимущества, которые делятся на внешние и внутренние. Повлиять на внешние факторы организация не в состоянии, но внутренние факторы почти целиком являются контролируруемыми со стороны руководства предприятия. Достижение внутренних конкурентных преимуществ организации осуществляется персоналом, при этом особая роль отводится руководителю.

Внутренние конкурентные преимущества предприятия подразделяются на шесть групп:

- 1) структурные;
- 2) ресурсные;
- 3) технические;
- 4) управленческие;
- 5) инновационные
- 6) маркетинговые;

Внешние конкурентные преимущества:

- 1) рыночные;
- 2) конкурентоспособность города, в котором находится предприятие;
- 3) инвестиционная привлекательность региона;
- 4) прогрессивность процессов, происходящих на территории расположения предприятия (информационных, финансовых, внешнеэкономических, логистических, производственных, управленческих и др.);
- 5) лицензионная деятельность.

Данные внутренние и внешние факторы конкурентного преимущества применимы для абстрактного предприятия, но для каждой конкретной организации конкурентные преимущества необходимо уточнять.

Конкурентоспособность предприятия можно оценивать путем сопоставления конкретных позиций нескольких предприятий на одном и том же рынке по таким параметрам, как технология, состояние основных фондов, знания и практический опыт персонала, система управления, маркетинговая политика, имидж и коммуникации.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия (организации).

Существуют различные методики определения конкурентоспособности предприятия (организации). Рассмотрим наиболее известные из них.

М.Портер предлагает анализировать конкурентоспособность предприятия на основе пяти сил конкуренции:

- 1) борьба с существующими конкурентами;
- 2) угроза со стороны новых конкурентов;
- 3) возможности проведения торгов с поставщиками;
- 4) возможность потребителей сделать свой выбор и осуществить торги с ними;
- 5) угроза со стороны альтернативных изделий и услуг (продуктов-аналогов).

Для анализа могут использоваться экспертные и количественные методы. На основании этого анализа выявляются узкие места, определяются конкурентные преимущества предприятия и вырабатываются управленческие решения.

Следующую методику предложила Американская ассоциация управления (АМА), которая разработала контрольный лист SWOT-анализа. Заполнив его для различных конкурирующих фирм, можно оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе. Предлагается показатели конкурентоспособности оценивать по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав,

технология. В таблице приводится пример контрольного листа для проведения SWOT-анализа.

Таблица 7 - Контрольный лист SWOT- анализа

Параметры для оценки	Оценка*				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
Финансы					
1 Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам)					
2 Инвестиционный рейтинг					
3 Доход на активы					
4 Норма прибыли					
5 Доход на вложенный капитал					
Производство					
1 Использование оборудования					
2 Производственные мощности/ пропускная способность оборудования					
3 Численность занятых					
4 Системы контроля качества					
5 Совокупная факторная производительность					
6 Возможности расширения производства					
7 Возраст технологического оборудования					
Организация и управление					
1 Численность инженерно-технологического и управленческого персонала					
2 Скорость реакции управления на изменения во внешней среде					
3 Четкость разделения полномочий и функций					
4 Тип организационной структуры управления					
5 Качество используемой в управлении информации					
6 Степень гибкости оргструктуры управления					
Маркетинг					
1 Доля рынка					
2 Репутация фирмы					
3 Престиж торговой марки					
4 Расходы по стимулированию сбыта					
5 Численность сбытового персонала					
6 Ценовая политика/ уровень цен					
7 Организационные и технические средства для сбыта					
8 Уровень/ качество обслуживания					

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6
9 Число клиентов					
10 Качество поступающей информации о рынке					
Кадровый состав					
1 Уровень квалификации производственного персонала					
2 Расходы по подготовке и переподготовке персонала					
3 Уровень подготовки сбытового персонала в технической области					
Технология					
1 Применяемые стандарты и степень их совместимости					
2 Новые продукты					
3 Расходы на НИОКР					
<p>Примечание – В графах 1 – 5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегмент рынка) по следующему принципу:</p> <p>Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.</p> <p>Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.</p> <p>Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.</p> <p>Графа 4. Уровень ниже среднего. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке.</p> <p>Графа 5. Положение тревожное. Ситуация предприятия в отрасли должна быть улучшена самым решительным образом. Предприятие находится в кризисной ситуации</p>					

Однако данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя и как следствие затрудняет сравнение конкурентных преимуществ с другими организациями.

Методика оценки конкурентоспособности организации по «4Р», в отличие от SWOT-анализа, позволяет дать количественную оценку как по отдельным, так и по всем факторам в целом. Методика основана на сравнительном анализе организации и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта. Таблица представляет собой лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4Р». Всем факторам конкурентоспособности присваивается количественная оценка, например, от 1 до 5 баллов.

Таблица 8 – Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «4Р»)

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	В	...
Продукт (Product) 1 Надежность 2 Срок службы 3 Ремонтпригодность 4 Технический уровень 5 Престиж торговой марки 6 Стиль 7 Уровень ремонтного обслуживания 8 Гарантийное обслуживание 9 Уникальность дополнительных услуг 10 Многовариантность набора изделий и услуг 11 Широта ассортимента				
Цена (Price) 1 Отпускная 2 Розничная 3 Скидки с цены (за что?) 4 Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
Регион и каналы сбыта (Place) 1 Стратегия сбыта 2 Вид распределения продукта 3 Число дилеров 4 Число дистрибьюторов 5 Степень охвата рынка 6 Регион сбыта				
Продвижение на рынке (Promotion) 1 Формы рекламы 2 Место размещения рекламы 3 Бюджет рекламы 4 Частота появления рекламы 5 Участие в выставках 6. Упоминание в средствах массовой информации 7 Комиссионные				

Недостатком данного метода является то, что оцениваются факторы конкурентоспособности экспертами. При их оценке могут сказываться их личные симпатии к продукту или услуге, самочувствие, положение дел на работе и в семье, и т.д.

Примерно такими же недостатками обладает и метод оценки конкурентоспособности путем составления функциональных карт.

Ж-Ж. Ламбен считает, что одним из важнейших вопросов анализа конкурентоспособности предприятия является реакция конкурентов. Опираясь на это мнение, предлагается проводить анализ по трем факторам: цена, реклама, качество, точнее – снижение цены, усиление рекламного давления и повышение качества. На основе этих факторов можно построить матрицу эластичности конкурентной реакции, на основе которой сравниваются конкурирующие марки или предприятия. Сама матрица конкурентных реакций является удобным инструментом предвидения поведения конкурентов. [20]

Таблица 9 – Матрица конкурентных реакций

Действия торговой марки А	Реакция торговой марки Б		
	Цена (ц)	Реклама (р)	Качество (к)
Цена	$V_{ц.ц.}^{* **}$	$V_{ц.р.}$	$V_{ц.к.}$
Реклама	$V_{р.ц.}$	$V_{р.р.}$	$V_{р.к.}$
Качество	$V_{к.ц.}$	$V_{р.к.}$	$V_{к.к.}$

* В – вероятность;

** Первый индекс относится к марке, проявившей инициативу. Второй индекс характеризует реакцию конкурента.

Данная матрица описывает две торговые марки – изучаемую и конкурирующую. По диагонали матрицы располагаются вероятности прямой реакции, или вероятности того, что торговая марка «Б» ответит на действия марки «А» тем же маркетинговым инструментом, т.е. в ответ на снижение цены тоже снизят цену. В остальных клетках указывается эластичность не прямых реакций, или вероятности того, что торговая марка «Б» отреагирует на действия марки «А» другим маркетинговым инструментом, например, в ответ на уменьшение цены увеличат объем рекламы. Эластичность реакции можно оценить на основе прошлого поведения предприятия или методом экспертных оценок сильных и слабых сторон конкурента. Имея заполненную матрицу, менеджмент предприятия может рассматривать потенциальные маркетинговые

действия в свете вероятных реакций конкурента. С учетом того, что в ячейках матрицы фигурируют вероятности, их суммы по горизонтальным строкам должны равняться единице. При необходимости матрица может содержать больше столбцов, отражающих другие маркетинговые инструменты.

Достоинством данного метода можно считать наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности предприятия по отношению к конкурента, а к одному из основных недостатков можно отнести то, что при рассмотрении конкурентоспособности предприятия учитывается малое количество факторов, влияющих на конкурентоспособность.

Оценить конкурентоспособность предприятия можно, используя:

1) **метод сравнительного преимущества.** Непосредственно измерить сравнительные преимущества невозможно, поэтому предложено несколько косвенных методов. Одним из наиболее часто используемых методов является метод, в основе которого лежит положение: чем ниже издержки производства в отрасли, тем большими преимуществами обладает отрасль по отношению конкурентам.

Используя методику сравнительных преимуществ, дать оценку конкурентоспособности предприятия в общем виде затруднительно, поскольку имеющиеся преимущества характеризуют конкурентоспособность не только конкретного предприятия, но и всей отрасли;

2) **теорию равновесия предприятия и отрасли (по факторам производства).** Под равновесием понимается такое состояние, когда у производителя не существует стимулов для перехода в другое состояние для изменения объема производства (изменения своей доли рынка).

В условиях равновесия производителя (при достижении максимального объема производства и сбыта товара при неизменном характере спроса и уровня развития техники на данном рынке) каждый из факторов производства используется с одинаковой и наибольшей производительностью. При этом предприятия отрасли не получают сверхприбылей, и, как следствие, сторонние организации не имеют стимулов для вступления в отрасль.

Увеличить объем производства возможно при условии, если какой-нибудь фактор производства используется не полностью, и существующие масштабы производства не обеспечивают минимума издержек. Критерием конкурентоспособности служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у других конкурентов, производительностью.

Методика оценки конкурентоспособности производителя на основе теории равновесия и факторов производства, хотя и имеет возможность применения для оценки конкурентоспособности предприятий и отраслей, обладает существенными недостатками. Основным недостатком является то, что данная методика не дает интегрального показателя конкурентоспособности предприятия.

3) **метод рыночной позиции предприятия (организации).** По рыночным позициям предприятия (организации) и в рамках теории конкуренции можно выделить два основных подхода: структурный и функциональный.

При использовании *структурного подхода* оценка положения может быть сделана исходя из уровня монополизации отрасли, то есть концентрации производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих на отраслевой рынок.

Возможности завоевания предприятием рынка зависят не только от внутренних, но и от внешних факторов, а также обстоятельств, складывающихся на рынке. Принято выделять следующие факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности предприятий:

- потенциал рынка (возможная емкость);
- легкость доступа;
- вид товара;
- входные барьеры (необходимые инвестиции, государственное регулирование);
- однородность рынка;
- структура отрасли или конкурентные позиции фирм;

- степень вовлечения фирм в данную отрасль;
- возможность технологических нововведений;
- экономия на масштабе;
- диверсификация фирм.

Этот метод учитывает большее количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, что, в свою очередь, делает данный метод более привлекательным, но при этом к недостаткам можно отнести то, что не все факторы имеют возможность количественной оценки.

Функциональный подход, в отличие от структурного метода оценки конкурентоспособности предприятия, не имеет данных недостатков. Основная роль при оценке конкурентоспособности предприятия уделяется экономическим показателям деятельности, таким, как соотношение издержки-цены, загрузка производственных мощностей, объемы выпуска продукции, норма прибыли и т.д. Данный метод позволяет в определенных пределах сделать вывод относительно всей отрасли, а не только в отношении отдельно взятого предприятия. Для определения конкурентоспособности при анализе можно разбить показатели конкурентоспособности на три группы.

Первая группа включает в себя показатели, отражающие эффективность производственно-сбытовой деятельности предприятия: отношение чистой прибыли к чистым продажам, отношение чистой прибыли к чистой стоимости материальных активов, отношение чистой прибыли к чистому оборотному капиталу.

Вторая группа показателей отражает производственную сферу деятельности предприятия (интенсивность использования основного и оборотного капитала): отношение чистых продаж к чистой стоимости материальных активов, к чистому оборотному капиталу, к стоимости материально-производственных

Третья группа показателей связана с финансовой деятельностью предприятия: отношение оборотного капитала к текущему долгу (погашаемому в течение 1 года), период оплаты текущих счетов, отношение текущего долга к стоимости материальных активов, отношение текущего долга к стоимости материально-производственных запасов, отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу.

Кроме вышеназванных показателей функциональный метод позволяет оценивать величину производительности труда на предприятии как отношение величины добавленной стоимости к общему количеству занятых на предприятии, или как отношение чистой добавочной стоимости к количеству занятых на предприятии.

Функциональный метод оценки конкурентоспособности во многом схож с методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности. Достоинство его в том, что он позволяет оценить состояние дел на предприятии, установить ряд показателей, при выходе за пределы которых следует принимать меры по оздоровлению предприятия, позволяет производить количественную оценку показателей и в сравнении с показателями других предприятий или отраслей. К недостаткам данного метода можно отнести то, что он не позволяет проводить оценку качественных показателей, а оценивает только состояние предприятия в данный момент времени, не учитывая конкурентного потенциала предприятия.

4) метод «профилей» и качества продукции. При использовании данного метода выявляются различные критерии удовлетворения запросов потребителей применительно к какому-либо продукту, устанавливаются их иерархия и сравнительная важность в пределах того спектра характеристик, которые в состоянии заметить и оценить потребитель, проводится сравнение технико-экономических показателей продукта с другими конкурирующими продуктами. Проведение данной процедуры предлагается осуществлять в три этапа.

Первый этап заключается в выявлении рынка (или рынков) данного продукта и требований рынков. Устанавливается, насколько конкурирующие на рынке товары удовлетворяют его требованиям по сравнению с идеальным продуктом, который хотел бы иметь потребитель.

На втором этапе решается вопрос каким должен быть созданный продукт, для его дальнейшей реализации с обеспечением максимальной рентабельности.

Третий этап заключается в анализе работы сбытового подразделения предприятия и всей товаропроводящей сети в сопоставлении с аналогичными

подразделениями конкурентов. Цель данного этапа – определить продолжительность (время) сбыта и изучить возможности его снижения.

При использовании данной методики возможно применение косвенных обобщенных показателей. Количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия и используемых в данной методике, является неограниченным. В этом заключается одно из основных достоинств методики оценки конкурентоспособности, позволяющей оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики страны.

5) матричный метод. Этот способ оценки конкурентоспособности был предложен Бостонской консалтинговой группой, применим для оценки конкурентоспособности товаров, стратегических единиц бизнеса - сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей.

Методика заключается в построении матрицы с использованием двух показателей. По вертикали отмечаются темпы роста емкости рынка в линейном масштабе, а по горизонтали – относительная доля продуцента на рынке в логарифмическом масштабе. Все стратегические единицы бизнеса могут быть расположены на этой матрице в зависимости от своих характеристик и условий рынка. Наиболее конкурентоспособными являются фирмы, занимающие значительную долю на быстрорастущем рынке .

б) оценка конкурентоспособности предприятий сферы услуг (торговли).

Для оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг (торговли) можно использовать методику, предложенную И. М. Лифицом. [21]

Для этого целесообразно принять соответствующую номенклатуру критериев конкурентоспособности услуг:

- 1) показатели результата исполнения услуги (критерии результата);
- 2) показатели процесса (культуры) обслуживания (критерии культуры обслуживания);
- 3) показатели (критерии) условий обслуживания;
- 4) показатели (критерии) доступности.

Критерии 1 - 3 определяют полезность услуги. Критерий результата услуги, (перечень составляющих его единичных показателей), является специфичным для

каждого вида услуг, а содержание критериев 2,3 идентичны для всех видов услуг. Критерий доступности услуги характеризуется затратами денежных средств и затратами времени. Под затратами времени подразумевается время, затраченное на проезд до места оказания услуги и ожидание услуги.

В качестве показателя конкурентоспособности предлагается интегральный показатель качества услуги (I):

$$I = \frac{U}{C}, \quad (2)$$

где U - обобщенный показатель качества услуги;

C - относительная стоимость услуг (товаров) у сравниваемых организаций (магазинов).

При этом обобщенный показатель качества определяется по формуле:

$$U = \sum_{i=1}^n m_i \times q_{i_i}, \quad (3)$$

где q_i – относительный i -й показатель качества товара;

m_i – коэффициент весомости i -го показателя;

n – число показателей.

Данная методика применима для оценки конкурентоспособности предприятий услуг и торговли, имеющих приблизительно одинаковые площади и схожий ассортимент услуг (товаров).

5.3 Оценка конкурентоспособности отрасли

Конкурентоспособность отрасли рекомендуется определять по ведущим крупным организациям, удельный вес которых составляет не менее 70% объема продаж во всей отрасли. [38]

Уровень конкурентоспособности отрасли будет определяться по формуле:

$$K_{отр} = \frac{\sum_{i=1}^n V_i \times K_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (4)$$

где $K_{отр}$ – уровень конкурентоспособности отрасли, выпускающей однородную группу товаров, доли единицы;

$i = 1, 2, \dots, n$ – количество наименований товара, входящих в данную группу;

V_i – доля данного рынка, занятая i -м товаром;

K_i – уровень конкурентоспособности i -го товара на данном рынке, доли единицы.

При этом конкурентоспособность товара можно определить по одной из следующих формул:

$$K_i = \left(\frac{\mathcal{E}_i}{\mathcal{E}_3}\right) k_1 \times k_2 \dots \times k_n, \quad (5)$$

где K_i – конкурентоспособность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, доли единицы;

\mathcal{E}_i – эффективность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, единица полезного эффекта/денежная единица;

\mathcal{E}_3 – эффективность лучшего образца-конкурента, используемого на данном рынке;

k_1, k_2, \dots, k_n – корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

$$K_i = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{B_{ij}}{n}}{5} \times q_j, \quad (6)$$

где K_i – конкурентоспособность товара (значение колеблется от 2 до 10);

n – количество экспертов;

B_{ij} - экспертная оценка i -м экспертом j -го фактора конкурентоспособности товара;

q_j – весомость j -го фактора (от 4 до 1);

5 – максимальная оценка фактора.

Пример расчета (условный) конкурентоспособности отрасли по производству домашних холодильников приведен в таблице 10.

Таблица 10 – Исходные данные для расчета конкурентоспособности отрасли по производству домашних холодильников

Параметры конкурентоспособности изготовителей	Номер изготовителя							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Уровень конкурентоспособности изготовителя, доли единицы (К)	0,95	1,00	0,70	0,97	0,85	1,13	1,20	1,22
Доля рынка, занятая данным изготовителем, доли единицы (V)	0,05	0,08	0,10	0,05	0,04	0,08	0,15	0,31

Конкурентоспособность отрасли по производству домашних холодильников для внутреннего рынка составит:

$$K_{отр} = \frac{0,05 \times 0,95 + 0,08 \times 1,00 + 0,10 \times 0,70 + 0,05 \times 0,97 + 0,04 \times 0,85 + 0,08 \times 1,13}{0,05 + 0,08 + 0,10 + 0,05 + 0,04 + 0,08 + 0,15 + 0,31} + \frac{0,15 \times 1,20 + 0,31 \times 1,22}{0,04 + 0,08 + 0,15 + 0,31} + \frac{0,9288}{0,86} = 1,08$$

Анализ исходных данных и результатов расчета уровня конкурентоспособности отрасли по производству домашних холодильников показал:

1) из восьми предприятий только три (№ 6, 7, 8) конкурентоспособны, их удельный вес составляет 54 % (0,08 + 0,15 + 0,31);

2) предприятиями № 1, 2, 4 при довольно высоком уровне конкурентоспособности занята незначительная доля рынка;

3) предприятие № 3 занимает достаточную долю рынка, но имеет самое

низкое значение уровня конкурентоспособности;

4) предприятие № 5 занимает наименьшую долю рынка и имеет низкий уровень конкурентоспособности.

Стратегическая и фактическая конкурентоспособность отрасли определяется по одной и той же формуле (4). Только в первом случае в формулу подставляются показатели стратегической конкурентоспособности предприятий, которые можно определить по формуле (7), а во втором – фактической конкурентоспособности предприятий, определенные по формуле (10).

Стратегическую конкурентоспособность ($K_{стр.пр.}$) предприятия можно определять по формуле:

$$K_{стр.пр.} = \sum_{i=1}^n q_i \times \Pi_j \rightarrow 1, \quad (7)$$

где $K_{стр.орг}$ – стратегическая конкурентоспособность организации;

$i = 1, 2, \dots, n$ – номер показателя стратегической конкурентоспособности предприятия;

q_i – весомость i -го показателя стратегической конкурентоспособности предприятия (определяется экспертной комиссией);

Π_j – значение j -го показателя стратегической конкурентоспособности предприятия.

Если при увеличении значения j -го показателя конкурентоспособность предприятия повышается, то она определяется по формуле:

$$\Pi_j = \frac{\Phi_{пр.j}}{H_{лj}}, \quad (8)$$

если не повышается, то по формуле:

$$\Pi_j = \frac{H_{лj}}{\Phi_{пр.j}}, \quad (9)$$

где $\Phi_{пр.j}$ – фактическое значение j -го показателя стратегической конкурентоспособности предприятия;

H_{lj} – значение j -го показателя конкурентоспособности приоритетного конкурента (лучшего образца).

Фактическая конкурентоспособность ($K_{ф.пр.}$) организации определяется с учетом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются:

$$K_{ф.пр.} = \sum_{i=1}^n q_i b_j \times K_{ij} \rightarrow 1, \quad (10)$$

где q_i – удельный вес i -го товара организации в объеме продаж за анализируемый период (определяется долями единицы $i = 1, 2 \dots, n$);

b_j – показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации. Для развитых стран значимость рынка рекомендуется принимать равной 1,0, для остальных стран – 0,7, для внутреннего рынка – 0,5;

K_{ij} – конкурентоспособность i – го товара на j -м рынке.

Удельный вес i -го товара организации в ее объеме продаж определяется по формуле:

$$q_i = \frac{V_i}{V}, \quad (11)$$

где V_i – объем продаж i -го товара за анализируемый период, ДЕ;

V – общий объем продаж организации за тот же период, ДЕ.

5.4 Оценка конкурентоспособности региона

Уровень конкурентоспособности персонала предприятия (организации), выпускаемых им товаров и выполняемых услуг, организации в целом определяет уровень конкурентоспособности региона (города, субъекта Федерации). Уровень конкурентоспособности всех регионов определяет уровень конкурентоспособности страны в целом. Степень самостоятельности и конкурентоспособности регионов определяется как вышестоящим органом власти, так и качеством внутреннего управления регионом.

Оценка конкурентоспособности региона – это сложный процесс на который оказывает влияние множество факторов: состав институтов и качество рыночных механизмов, обеспечивающих свободу предпринимательства; безопасность ведения бизнеса; качество правовой, налоговой, финансово-кредитной, таможенной и других систем; сила конкуренции среди товаропроизводителей; качество подготовки и переподготовки кадров; научно-производственный потенциал; природно-климатические условия и географическое положение; инвестиционная и инновационная активность; качество инфраструктуры и др.

Поскольку регион является подсистемой системы более высокого уровня (республики, страны), то конкурентоспособность и эффективность его функционирования во многом зависят от количества, качества и интенсивности воздействий на нее со стороны системы (республики, страны). Поэтому многие показатели (факторы) конкурентоспособности региона будут совпадать с соответствующими показателями страны.

Главным показателем конкурентоспособности региона многие ученые предлагают считать качество жизни населения как цель социально-экономической системы.

На основе вышеизложенного можно составить примерный перечень показателей конкурентоспособности региона [38]:

1) расходы из всех официальных источников (государственный, региональный, муниципальный бюджеты и др.) в развитие человека (образование, культура, здравоохранение) в процентах от суммы всех источников;

2) инвестиционная активность в регионе, процент от валового регионально-го продукта (ВРП);

3) инновационная активность (удельный вес инновационных предприятий по объему производства), %;

4) активность малого бизнеса (доля малых предприятий по объему производства), %;

5) эффективность использования природных и производственных ресурсов;

- 6) состояние окружающей среды в регионе;
- 7) уровень политической стабильности в стране, экономической и финансовой безопасности населения в регионе;
- 8) индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП);
- 9) экспорт, в процентах от ВРП;
- 10) удельный вес (по объему продаж) предприятий, конкурентоспособных на международном рынке, %;
- 11) то же на национальном рынке;
- 12) удельный вес убыточных предприятий, %;
- 13) ВРП на душу населения;
- 14) уровень безработицы в регионе, %;
- 15) отношение средней заработной платы в регионе к средней заработной плате в стране;
- 16) отношение доходов 10 % самых богатых в регионе к 10 % самых бедных;
- 17) уровень потребления человеком материальных благ и услуг;
- 18) средняя продолжительность жизни, лет;
- 19) качество жизни населения региона.

В состав перечня показателей конкурентоспособности региона первые восемь показателей являются стратегическими, определяющими направления деятельности, а остальные – фактическими, результативными (главный из них – качество жизни населения).

Особенности регионов могут учитываться дополнением перечня, а также дифференцированным их углублением на следующих уровнях иерархии показателей.

Большинство показателей конкурентоспособности, в том числе эффективность использования ресурсов, состояние окружающей среды в регионе, уровень экономической и физической безопасности населения, уровень потребления человеком материальных благ и услуг, определяется в абсолютном исчислении и в относительном, по сравнению с нормативами,

установленными международными, национальными или региональными нормативными актами, стандартами и т. д.

В настоящее время в Российской Федерации официально рассчитывается инвестиционная привлекательность субъектов Федерации. В международной практике этот показатель называется международным рейтингом инвестиционного климата.

Рейтинги регионов определяются интегрированием двух обобщающих показателей: потенциалом региона и комплексным риском инвестирования. При составлении рейтинга учитываются следующие потенциалы: природно-ресурсный; финансовый; инновационный; инфраструктурный; производственный; трудовой; потребительский; институциональный (рыночный).

Потенциал может быть максимальным, высоким, средним, пониженным, низким, незначительным.

Конкурентоспособность региона (K_p) можно определять по формуле:

$$K_p = \sum_{i=1}^n q_i \times U_i, \quad (12)$$

где $i = 1, 2, \dots, n$ – количество показателей конкурентоспособности региона;

q_i – весомость i -го показателя;

U_i – уровень i -го показателя.

В расчете стратегической конкурентоспособности региона участвуют первые восемь показателей, фактической конкурентоспособности – остальные одиннадцать.

Если увеличение показателя повышает конкурентоспособность, то используется формула:

$$U_i = \frac{P_{\Phi i}}{P_{H i}}, \quad (13)$$

где $P_{\Phi i}$ – фактическое значение i -го показателя;

$P_{H i}$ – нормативное значение i -го показателя.

Если увеличение показателя снижает конкурентоспособность, то формула будет обратной:

$$U_i = \frac{\Pi_{Hi}}{\Pi_{\Phi i}} \quad (14)$$

Рассмотренная методика оценки конкурентоспособности региона может быть использована также для определения рейтинга региона.

5.5 Оценка конкурентоспособности страны

Международные организации оценку конкурентоспособности стран осуществляют по текущим показателям. Перечисленные критерии ориентированы на фактические показатели, характеризующие все виды потенциала и стороны функционирования государства. Всемирный экономический форум рейтинг конкурентоспособности стран оценивает с учетом 160 критериев, сгруппированных в 11 направлений [38]:

- 1) агрегированные показатели эффективности функционирования страны;
- 2) макроэкономическая среда;
- 3) технологические новшества и инновации;
- 4) человеческий капитал;
- 5) общая инфраструктура страны;
- 6) государственные учреждения — законы и деятельность;
- 7) государственные учреждения — коррупция;
- 8) местная конкуренция;
- 9) развитие рыночных субъектов;
- 10) стратегия и тактика компании;
- 11) охрана окружающей среды.

Международный институт развития менеджмента (г. Лозанна)

конкурентоспособность стран оценивает по восьми агрегированным факторам, состоящим в свою очередь из ряда показателей:

1) внутренний экономический потенциал – добавленная стоимость, инвестиции, сбережения, конечное потребление, развитие секторов экономики, стоимость жизни, адаптивность;

2) внешнеэкономические связи – текущий платежный баланс, экспорт товаров и услуг, валюты, инвестиции, курс национальной валюты, инвестиции в ценные бумаги, прямые иностранные инвестиции, национальный протекционизм, открытость экономики;

3) государственное регулирование – национальный долг, правительственные доходы, фискальная политика, эффективность государственного управления, правосудие, правоохранительные органы;

4) кредитно-финансовая система – капитализация экономики, доступность капитала, динамизм фондовых бирж, эффективность банковского сектора;

5) инфраструктура – базовая, технологическая, деловая (для бизнеса), энергетическая, экологическая;

6) система управления – продуктивность, затраты на рабочую силу, корпоративная интенсивность труда, эффективность управления, корпоративная культура;

7) научно-технический потенциал – затраты на НИОКР, уровень научных кадров, технологический менеджмент, научная среда, интеллектуальная собственность;

8) трудовые ресурсы – демографические характеристики, характеристики рабочей силы, занятость, безработица, система образования, уровень жизни, национальные культурные ценности.

Показатели оценки конкурентоспособности по данной методике ориентированы на рост инновационной активности в стране, повышение качества образования, решение социальных задач, то есть на стратегическую

конкурентоспособность. Перечисленным показателям оценки конкурентоспособности страны ($K_{стр}$) отвечает следующая формула:

$$K_{стр} = \sum_{i=1}^n q_i \times K_i, \quad (15)$$

где $K_{стр}$ – показатель стратегической конкурентоспособности страны;

q_i – весомость i -го фактора конкурентоспособности;

K_i – значение i -го фактора конкурентоспособности, который определяется по формуле:

$$K_i = \frac{П_{стрi}}{П_{ни}}, \quad (16)$$

где $П_{стрi}$ – абсолютное значение i -го фактора страны;

$П_{ни}$ – нормативное значение i -го фактора страны, к которому она стремится.

Этапы оценки конкурентоспособности страны:

1) подготовка и принятие нормативного акта (решение законодательного органа, президента, Председателя Правительства РФ) по данному вопросу;

2) формирование экспертной группы из высококвалифицированных специалистов — представителей законодательной и исполнительной власти Федерации и субъектов Федерации. Численность экспертной группы около 100 человек (в работе ВЭФ участвует около 5000 человек из разных стран);

3) разработка и утверждение методики оценки конкурентоспособности страны, учитывающей законы, научные подходы и принципы;

4) разработка, утверждение и рассылка в федеральные и региональные органы управления типовых форм таблиц для сбора исходных данных;

5) сбор исходных данных;

6) обработка исходных данных;

7) прогнозирование показателей стратегической конкурентоспособности страны на плановый период, с поэтапным завершением отдельных работ в более ранние сроки;

- 8) разработка и обсуждение проекта стратегии повышения конкурентоспособности России;
- 9) обоснование комплексного обеспечения стратегии всеми видами ресурсов;
- 10) разработка и обсуждение проекта механизма реализации стратегии;
- 11) корректировка и утверждение стратегии повышения конкурентоспособности России на определенный период;
- 12) доведение стратегии до исполнителей и контроль ее реализации.

В качестве обобщающих показателей фактической конкурентоспособности страны можно использовать следующие:

- 1) качество образования (в части удовлетворения духовных потребностей) и культуры;
- 2) качество инфраструктуры страны;
- 3) качество воспроизводственной и инновационной политики государства;
- 4) степень суверенитета страны;
- 5) степень обеспечения комплексной безопасности страны и человека;
- 6) качество жизни населения страны.

Приведенный перечень обобщающих показателей фактической конкурентоспособности страны охватывает почти все результирующие показатели реализации нормативов стратегической конкурентоспособности страны (вход системы) и процесса в системе по переработке входа в выход — фактическую конкурентоспособность.

По каждому обобщающему показателю фактической конкурентоспособности страны можно строить свое «дерево показателей», и формировать систему сбора и обобщения статистических данных.

Вопросы для самопроверки.

- 1 Методика оценки конкурентоспособности персонала.
- 2 Как определяются внешние конкурентные преимущества персонала.

- 3 Как определяются внутренние конкурентные преимущества персонала.
- 4 Как провести оценку конкурентных преимуществ персонала экспертным методом.
- 5 Методы оценки конкурентоспособности предприятия.
- 6 Внутренние конкурентные преимущества организации.
- 7 Внешние конкурентные преимущества организации.
- 8 По каким параметрам определяется конкурентоспособность организации.
- 9 Каковы особенности измерения конкурентоспособности организации по М.Портеру.
- 10 Как провести SWOT-анализ.
- 11 Методика оценки конкурентоспособности организации «4Р».
- 12 Методика оценки конкурентоспособности организации по сравнительным преимуществам.
- 13 Методика оценки конкурентоспособности организации по теории равновесия фирмы и отрасли (по факторам производства).
- 14 Методика оценки конкурентоспособности организации по рыночным позициям фирмы.
- 15 Методика оценки конкурентоспособности организации по методу «профилей» и качеству продукции.
- 16 Матричная методика оценки конкурентоспособности.
- 17 Методика оценки конкурентоспособности отрасли.
- 18 Методика оценки конкурентоспособности региона.
- 19 Виды потенциалов региона.
- 20 Методика оценки конкурентоспособности страны.

Тема 6 Методы оценки конкурентоспособности продукции (товара)

6.1 Оценка конкурентоспособности продукции (товара) по методу функциональных карт

Одним из основных методов оценки конкурентоспособности продукции (товара) является метод функциональных карт, который предполагает проведение «двойной» сегментации: по продуктам и по потребителям. Такие карты могут быть:

- однофакторными, когда двойная сегментация рынка проводится по какому-либо одному фактору и для однородной группы изделий;
- многофакторными – при анализе того, для каких групп потребителей предназначена конкретная модель изделий и какие ее параметры наиболее важны для продвижения товара на рынке.

Назначение метода: проверить, для какого сегмента рынка данный продукт подходит наилучшим образом в сравнении с продуктами конкурентов.

Сфера применения: может применяться при внедрении на рынок нового продукта или при освоении нового региона сбыта.

Сущность метода.

1 Выбирается объект исследования, приводится описание его прямого назначения.

2 Приводится описание заказчика исследования и формулировка цели исследования.

3 Выбираются продукты – конкуренты.

4 Выбирается система признаков, характеристик, свойств или показателей, характеризующих объект исследования и сравниваемых между собой. Перечень наиболее часто применяемых факторов и показатели ранжирования:

1) цена (чем ниже цена, тем выше конкурентоспособность изделия и следовательно, показатель ранжирования);

2) надежность (чем выше, тем выше конкурентоспособность изделия и следовательно, показатель ранжирования);

3) технический уровень (чем выше, тем выше конкурентоспособность изделия и следовательно, показатель ранжирования);

4) дизайн (чем лучше и ярче, тем выше конкурентоспособность изделия и следовательно, показатель ранжирования);

5) совместимость с другими изделиями, услугами, программным обеспечением, вспомогательными приборами и т.п. (чем выше, тем выше конкурентоспособность изделия и следовательно, показатель ранжирования);

6) доступность при приобретении / степень развитости сбытовой сети (чем выше, тем выше конкурентоспособность изделия и следовательно, показатель ранжирования);

7) ремонтпригодность / уровень сервисного обслуживания (чем выше, тем выше конкурентоспособность изделия и следовательно, показатель ранжирования);

8) удобство пользования (чем выше, тем выше конкурентоспособность изделия и следовательно, показатель ранжирования).

5 Сегменты рынка - обычно выделяются основные группы потребителей, т.е. проводится сегментация по потребителям с применением следующих показателей: уровень дохода, профессиональная ориентация, местоположение, характер конечного использования.

6 Оценка: оценки выставляются обычно в диапазоне от 1 до 5 баллов. Показатели ранжирования проставляются в одной таблице, в строках которой расположены факторы конкурентоспособности, в столбцах – сегменты рынка и конкурирующие продукты.

7 Критерии анализа - проверяется совместимость оценок (показателей ранжирования) по сегментам и конкурирующим продуктам. Чем больше число совпадения оценок по факторам у данного продукта и одного из сегментов, тем больше сбытовой потенциал данного продукта в данном сегменте рынка.

Таким образом, в результате анализа модели определяется:

1) для каких сегментов рынка она предназначена;

2) оценивается емкость рынка в зависимости от доли каждого из сегментов в общем объеме продаж конкретного вида изделий.

Пример оценки КСП по методу функциональных карт представлен в таблицах 11-13.

1 Объектом исследования является пылесос. Его прямое назначение – уборка помещения от пыли.

2 Заказчик исследования: сеть магазинов бытовой техники «Эльдорадо». Цель исследования – определить, в каком сегменте рынка, какая марка пылесоса будет иметь наибольший сбытовой потенциал.

3 Для этого были выбраны 4 производителя: Bosch; Roventa; Panasonic; Samsung.

4 При исследовании использованы факторы: цена; емкость контейнера; долговечность работы двигателя; максимальный радиус действия пылесоса; максимальный КПД; максимальная полезная мощность; максимальная производительность; максимальное разрежение.

В таблице рассмотрены выбранные факторы в разрезе производителей, для того чтобы оценить значимость каждого из факторов.

Таблица 11 – Техничко-экономические характеристики производителей

Производители	Bosch	Roventa	Panasonic	Samsung
Факторы				
Цена, р.	6300	7200	4400	3700
Емкость контейнера, л	2	2	3,7	0,8
Долговечность работы двигателя, час.	600	600	437	600
Максимальный радиус действия пылесоса, м	9,4	9,2	9,4	10,2
Максимальный КПД, %	16	17	19	14
Максимальная полезная мощность, Ватт	232	237	300	200
Максимальная производительность, дм ³ /сек	28	28	29	28
Максимальное разрежение, кило Паскаль	21	26	21	22

5 Потребительский рынок представлен следующими категориями:

- дети от 7 лет;
- студенты;
- домохозяйки;
- пенсионеры.

6 Для оценки факторов использована бальная оценка, шкала от 2 – до 5

баллов:

5 – очень важный фактор;

4 – важный фактор;

3 – маловажный фактор;

2 – незначительный фактор.

Проведем сегментацию рынка по потребителям и производителям, используя подход, основанный на значимости факторов (таблица 11).

Таблица 12 - Функциональная карта

Факторы	Сегменты рынка по потребителям				Сегменты рынка по производителям			
	Дети от 7 лет	Студенты	Домохозяйки	Пенсионеры	Bosch	Roventa	Panasonic	Samsung
Цена, р.	2	5	4	5	3	2	5	4
Емкость контейнера, л	5	4	5	5	4	4	3	5
Долговечность работы двигателя, час.	2	4	5	5	5	5	5	3
Максимальный радиус действия пылесоса, м	4	3	5	4	4	3	5	4
Максимальный КПД, %	2	3	2	5	3	4	2	5
Максимальная полезная мощность, Ватт	3	3	4	4	2	3	2	4
Максимальная производительность, дм ³ /сек	4	4	5	4	3	3	3	4
Максимальное разрежение, кило Паскаль	2	2	2	3	5	2	4	5

7 На основании анализа функциональной карты необходимо построить матрицу конкурентоспособности.

Таблица 13 – Матрица конкурентоспособности

Потребители	Производители			
	Bosch	Roventa	Panasonic	Samsung
Дети от 7 лет	1/8 (12,5%)	3/8 (37,5%)	3/8 (37,5%)	1/8 (12,5%)
Студенты	2/8 (25%)	4/8 (50%)	1/8 (12,5%)	1/8 (12,5%)
Домохозяйки	1/8 (12,5%)	2/8 (25%)	3/8 (37,5%)	3/8 (37,5%)
Пенсионеры	2/8 (25%)	1/8 (12,5%)	5/8 (62,5%)	2/8 (25%)

На основании данных таблицы 13 можно сделать вывод, что в группе «Дети от 7 лет» одинаковой популярностью пользуются марки пылесосов «Roventa» и «Panasonic» по таким характеристикам как емкость контейнера и радиус действия пылесоса.

В группе «Студенты» самым востребованным стал пылесос «Roventa». В группе были выделены такие характеристики как «емкость контейнера» и «долговечность работы двигателя», но при этом товар имеет самую высокую цену, что является отрицательным показателем, т.к. цена для данного сегмента имеет важное значение.

В группе «Домохозяйки» наибольшим спросом пользуются марки «Panasonic» и «Samsung» из-за невысокой цены, длины шнура, долговечности работы двигателя и максимального разрежения.

В группе «Пенсионеры» наилучший результат показал товар марки «Panasonic» практически по всем показателям.

Таким образом, можно сказать, что наибольшим коэффициентом конкурентоспособности обладает пылесос марки «Panasonic», поскольку, при сравнительно невысокой цене имеет хорошие технические характеристики. На втором месте находится пылесос марки «Roventa», который имея самую высокую цену среди представленных марок, может иметь спрос за счет технических параметров. На третьем месте находится пылесос марки «Samsung», который, несмотря на низкую стоимость, обладает недостаточным качеством, но он может пользоваться спросом в категории потребителей с не высоким уровнем дохода.

Пылесосы марки «Bosch» получил самую низкую оценку, однако этот товар не сильно отличается по технико-экономическим показателям от пылесосов марки «Roventa».

Существенными недостатками метода является:

- субъективность оценки, которая зависит от личной симпатии потребителя, его настроения, самочувствия, положения дел на работе, в семье и п.т.
- отсутствие математического аппарата;

- невозможность расчетов коэффициентов конкурентоспособности;
- невозможность интегральной оценки.

Преимущества метода:

- всесторонний охват рынка;
- аккумуляция всей информации и о товаропроизводителях и о сегментах по потребителям;
- учитываются все предпочтения потребителей, что позволяет выявить слабые и сильные стороны всех представителей на рынке конкурентов.

6.2 Оценка конкурентоспособности по методу позиционирования

Позиционирование товара на рынке - действия по обеспечению товару конкурентоспособного положения на рынке и разработка соответствующего комплекса маркетинга.

Сущность метода.

1 Выбирается объект исследования, приводится описание его прямого назначения.

2 Приводится описание заказчика исследования и формулировка цели исследования.

3 Выбираются продукты – конкуренты.

4 Для анализа берется не менее 3-х групп показателей (технические, потребительские и экономические характеристики) и не менее 4-х характеристик в каждой группе. Для группы «Экономические характеристики» допускается использовать два показателя: цена и эксплуатационные затраты, которые рассчитываются в размере 25% от цены. Значимость группы роли не играет и значимость признаков в каждой группе одинакова. В качестве признаков включенных в группу, выбираются те, которые учитываются при принятии решения о покупке данного товара заказчиком исследования.

5 Внутри каждой группы могут иметь место количественные, качественные и логические признаки, имеющие различные единицы измерения, включающие бальные оценки. Оценка факторов можно проводить на основе 5-ти бальной шкалы:

– для количественных характеристик показываются фактические данные, которые оцениваются баллами;

– качественные параметры могут оцениваться только баллами.

Для логических параметров применяется биполярная оценка, т.е. «да» - 1 балл, «нет» - 0.

Затем составляются таблицы значимых признаков по товарам-конкурентам по каждой группе отдельно.

Могут выделяться следующие группы признаков:

– эргономические;

– характеристики дизайна;

– технические;

– технологические;

– управляемые;

– управляющие;

– характеристика надежности и т.п.

6 После оценки всех параметров, баллы суммируются, и определяется среднеарифметическая сумма баллов по каждому товару в каждой группе признаков.

7 После того, как определены группы признаков, характеристики объекта и определена среднеарифметическая сумма баллов по каждому товару в каждой группе признаков можно построить график в системе координат. Координатами будет являться среднеарифметическая сумма по каждому признаку. Прежде чем на графике отметить координаты товаров-конкурентов, необходимо построить товар-эталон.

Товар-эталон – это несуществующий товар, обладающий наилучшими характеристиками (наибольшие значения в каждой группе признаков).

После того как определено место товара-эталона, на график откладываются координаты товаров-конкурентов. Тот товар, который будет наиболее приближен к товару-эталону и будет самым конкурентоспособным.

8 Для того, чтобы проверить и более точно определить расстояние между товаром-эталонем и товаром-конкурентом необходимо рассчитать коэффициент конкурентоспособности по формуле:

$$K_i = \sqrt{[(x_{\text{э}} - x_i)^2 + (y_{\text{э}} - y_i)^2 + (z_{\text{э}} - z_i)^2]}, \quad (17)$$

где K_i – коэффициент конкурентоспособности i -го товара;

$x_{\text{э}}, y_{\text{э}}, z_{\text{э}}$ – координаты товара-эталона;

x_i, y_i, z_i – координаты i -го товара.

На основе этих значений необходимо сделать выводы о результатах исследования и выявить лучший товар-конкурент.

Пример.

1 При изучении данного метода объектом исследования была выбрана стиральная машина.

2 Заказчиком исследования является сеть магазинов «Эльдорадо», целью которого является обеспечение потребителей наиболее качественными товарами и определение наиболее конкурентоспособной марки.

3 Отбор производителей. Нами были выбраны пять производителей стиральных машин: Siemens; Bosch; Whirlpool; Candi; LG.

4 Выбор трёх групп признаков анализируемого объекта:

– технические характеристики: подключение, обороты, максимальная загрузка, расход воды за цикл;

- потребительские свойства: защита от протечек воды, шумы при основной программе, долговечность, сушка;
- экономические характеристики: цена, эксплуатационные затраты.

Таблица 14 - Технические характеристики объекта «Стиральная машина»

Характеристика	Производитель									
	Siemens		Bosch		Whirlpool		Candy		LG	
	факт	балл	факт	балл	факт	балл	факт	балл	факт	балл
Подключение, кВ	2,3	3	2,3	3	2,3	3	2,15	4	2,1	5
Обороты, об/мин	1400	4	1500	5	1300	3	1300	3	1400	4
Максимальная загрузка, кг	5,5	4	5	3	4,5	2	5	3	7	5
Расход воды за цикл, л	39	5	47	3	39	5	39	5	45	4
\sum СРЕД.	-	4	-	3,5	-	3,25	-	3,75	-	4,5

Таблица 15 - Потребительские характеристики объекта «Стиральная машина»

Характеристика	Производитель									
	Siemens		Bosch		Whirlpool		Candy		LG	
	факт	балл	факт	балл	факт	балл	факт	балл	факт	балл
Защита от протечек воды	-	5	-	4	-	3	-	3	-	5
Шумы при основной программе	-	5	-	4	-	3	-	3	-	4
Долговечность	-	5	-	5	-	3	-	4	-	4
Сушка	-	0	-	1	-	1	-	0	-	1
\sum СРЕД.	-	3,75	-	3,5	-	2,5	-	2,5	-	3,5

Таблица 16 - Экономические характеристики объекта «Стиральная машина»

Характеристика	Производитель									
	Siemens		Bosch		Whirlpool		Candy		LG	
	факт	балл	факт	балл	факт	балл	факт	балл	факт	балл
Цена, р.	23000	1	18700	3	12800	5	15300	4	20150	2
Эксплуатационные затраты, р.	5750	1	4675	3	3200	5	3825	4	5038	
$\sum_{\text{СРЕД.}}$	-	1	-	3	-	5	-	4	-	2

5 Координаты товара-эталона и товаров конкурентов:

$$A_5 = \{4,5; 3,75; 5\}$$

$$A_1 = \{4; 3,75; 1\}$$

$$A_2 = \{3,25; 3,5; 3\}$$

$$A_3 = \{3,25; 2,5; 5\}$$

$$A_4 = \{3,75; 2,5; 4\}$$

$$A_5 = \{4,5; 3,5; 2\}$$

На рисунке 10 можно увидеть, как расположены товар-эталон и анализируемые товары-конкуренты согласно полученным координатам.

6 Определение уровня конкурентоспособности товаров формуле (17):

$$K_1 = \sqrt{[(4,5 - 4)^2 + (3,75 - 3,75)^2 + (5 - 1)^2]} = 4,03$$

$$K_2 = \sqrt{[(4,5 - 3,25)^2 + (3,75 - 3,5)^2 + (5 - 3)^2]} = 2,37$$

$$K_3 = \sqrt{[(4,5 - 3,25)^2 + (3,75 - 2,5)^2 + (5 - 5)^2]} = 1,77$$

$$K_4 = \sqrt{[(4,5 - 3,75)^2 + (3,75 - 2,5)^2 + (5 - 4)^2]} = 1,77$$

$$K_5 = \sqrt{[(4,5 - 4,5)^2 + (3,75 - 3,5)^2 + (5 - 2)^2]} = 3,01$$

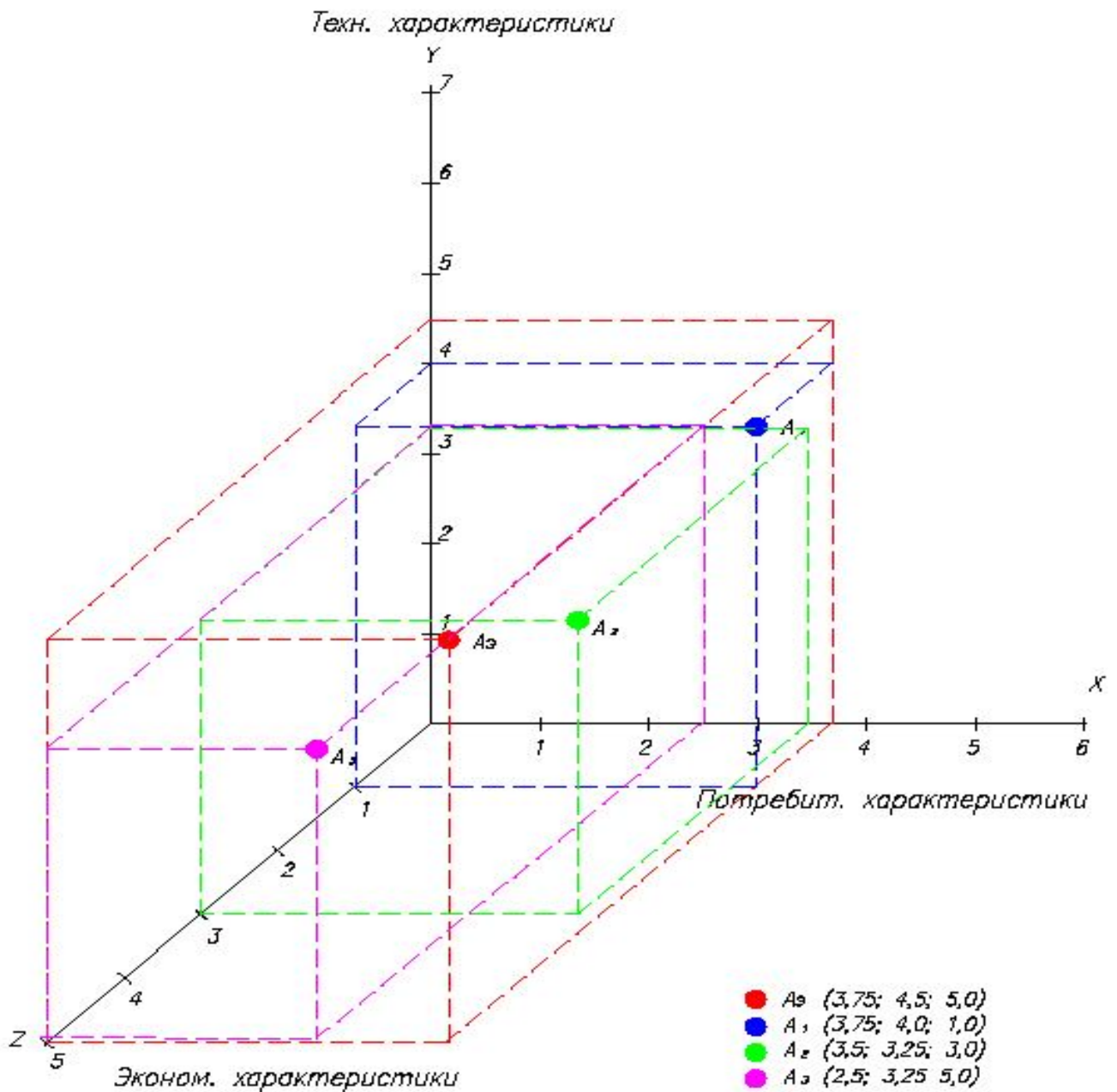


Рисунок 10 – Схема расположения конкурирующих товаров относительно товара-эталона

7 Таким образом, можно сделать вывод, что стиральные машины марок «Candy» и «Whirlpool» являются наиболее конкурентоспособными, их коэффициент конкурентоспособности равен 1,77. Это значение ближе всего к эталонному. Эти продукты выигрывают, в основном за счёт низкой цены.

Стоимость машина марки «Bosch» не намного выше, чем у лидеров, при этом у нее лучше потребительские характеристики, но некоторые технические характеристики уступают.

Машина марки «LG» при достаточно высокой цене имеет средние технические и потребительские характеристики.

Наименее конкурентоспособна стиральная машина марки «Siemens». У нее самые лучшие потребительские свойства и достаточно хорошие технические показатели и при этом самая высокая цена. Данный товар можно рекомендовать потребителям, ориентированным на качество.

6.3 Оценка конкурентоспособности индексным методом

Чаще всего, оценка показателя конкурентоспособности осуществляется по техническим и экономическим показателям товара с использованием индексного метода. Индекс — это обобщающий относительный показатель, характеризующий изменение уровня общественного явления во времени, по сравнению с программой развития, планом, прогнозом или его соотношению в пространстве.

Сущность метода.

1 Выбирается объект исследования, приводится описание его прямого назначения. Из числа выбранных продуктов-конкурентов выбирается базовый объект, с которым будут сравниваться все другие товары. Считается, что его коэффициент конкурентоспособности равен 1. Те продукты, у которых коэффициент конкурентоспособности превысит 1, будут считаться более конкурентоспособными, чем базовый.

2 Приводится описание заказчика исследования и формулировка цели исследования.

3 Выбираются продукты – конкуренты.

4 Выбирается система признаков, характеристик, свойств или показателей, характеризующих объект исследования и сравниваемых между собой.

Характеристики делят на две группы признаков:

– экономические параметры: стоимость или цена приобретения, стоимость использования или эксплуатационные затраты. Если эксплуатационные характеристики товара предполагают нагрев при работе с большой потребляемой мощностью, то эксплуатационные затраты составят 60 -80 % от цены приобретения.

Если товар сам нагревается, но не предполагает в качестве функции нагрев – эксплуатационные затраты составят 30-50% от цены приобретения.

На прочие товары, потребляющие электроэнергию и предполагающие использование сопутствующих товаров, затраты на содержание и обслуживание должны быть в объеме до 25%.;

– технические параметры: технические, технологические, управленческие, которые задаются либо количественно (натуральные показатели), либо качественно (балльная оценка). Они могут быть неравнозначны между собой, в этом случае каждый из них характеризуется значимостью.

5 Коэффициенты значимости (весовые коэффициенты) могут быть определены либо экспертным путем (§ 6.3.1), либо при помощи метода учета неравнозначности признаков (§ 6.3.2).

6 Расчет коэффициента конкурентоспособности (К) можно провести следующим образом:

$$K = I_n \times \frac{I_{т.п.}}{I_{э.п.}} \rightarrow \max, \quad (18)$$

где I_n – индекс нормативных параметров будет равен 1, если оцениваемый объект соответствует нормам, если нет, то 0;

$I_{т.п.}$ – групповой индекс по техническим показателям;

$I_{э.п.}$ – групповой индекс по экономическим показателям;

причем

$$Im.n. = \sum_{i=1}^n q_i \times d_i, \quad (19)$$

где n – число анализируемых параметров;

q_i – коэффициент значимости параметра;

d_i – относительный параметр качества.

Важно учитывать, что если параметр улучшается с ростом его значения,

то:

$$d_i = \frac{p_k}{p_{\bar{o}}}, \quad (20)$$

если наоборот, то дробь выглядит следующим образом:

$$d_i = \frac{p_{\bar{o}}}{p_k}, \quad (21)$$

где $p_{\bar{o}}$ – значение параметра базисного товара;

p_k – параметр товара конкурента.

Полученный показатель $I_{т.п.}$ характеризует степень соответствия данного товара существующей потребности по всему набору технических параметров.

Чем выше его величина, тем полнее удовлетворяются запросы потребителя.

А вот групповой индекс по экономическим показателям выглядит следующим образом:

$$I_{э.п.} = \frac{S_k + S_{к.с.}}{S_{\bar{o}} + S_{\bar{o}.с.}}, \quad (22)$$

где $S_{\bar{o}}$ – цена потребления базисного товара;

S_k – цена потребления товара конкурента;

$S_{б.с.}$ – стоимость пользования базисного товара;

$S_{к.с.}$ – стоимость пользования товара-конкурента.

Приступая к анализу конкретных возможностей вывода проектируемого или имеющегося изделия на рынок, предприятие должно по возможности более точно дать количественную оценку конкурентоспособности своего товара и параметрических показателей.

Фактические данные по каждому из показателей можно представить в виде таблицы.

Таблица 17 – Техничко-экономические показатели объекта «цифровая камера»

Характеристика	Производители					q_i
	Panasonic (SDR-H280)	Sony	JVC (GZ-MG365HE)	JVC (GZ-MG330HE)	Panasonic (VDR-D50)	
1 Жесткий диск, Гб	30	25	40	30	20	0,18
2 Продолжительность видеозаписи, сохраняемой на жестком диске, мин.	420	350	860	430	360	0,15
3 Вес, гр.	350	460	360	360	460	0,11
4 Размер (оценка по 10-бальной шкале)	6	4	7	7	3	0,11
5 Размер ЖК-экрана, дюйм	2,7	2,6	2,6	2,6	2,7	0,12
6 Оптический зум	30	25	35	35	42	0,15
7 Насадки на объектив, мм	37	30	31	31	30	0,05
8 Время работы аккумулятора, мин.	143	110	120	115	78	0,13
9 Цена, р.	18700	10270	25000	14000	10370	–
10 Эксплуатационные затраты, р. (25%)	4675	2567,5	6250	3500	2592,5	–

Затем, используя фактические данные можно определить коэффициент конкурентоспособности по формулам (18-22).

6.3.1 Экспертный метод определения коэффициента весомости

Коэффициент веса - показатель, характеризующий степень значимости отдельного показателя в общей сумме. Коэффициенты весомости должны учитываться для всех показателей качества, ассортиментной характеристики и цены. Достоверные коэффициенты весомости по каждому из указанных показателей должны определяться экспертным методом, в частности групповым опросом экспертов.

Коэффициент весомости q_i определяют по формуле:

$$q_i = \frac{a_i}{\sum a_i}, \quad (23)$$

где a_i – сумма баллов, присвоенных всеми экспертами по i -му показателю качества;

$\sum a_i$ – сумма баллов, присвоенных всеми экспертами по всем показателям.

Степень согласованности мнений экспертов характеризуется коэффициентом конкордации W (процесс формирования установок, интересов, умений и навыков личности, позволяющих ей осуществлять свою жизнедеятельность согласованно с деятельностью других членов общества). Существенность значения W устанавливают с помощью критерия χ^2_w (распределение Пирсона).

Коэффициент конкордации W вычисляется по формуле:

$$W = \frac{12 \times S}{[n^2 \times (m^3 - m)]}, \quad (24)$$

где S – сумма квадратов отклонений суммы рангов каждого объекта экспертизы от среднеарифметического рангов;

n – число экспертов;

m – число показателей качества.

Коэффициент конкордации может принимать значения от 0 (при отсутствии согласованности) до 1 (при полном единодушии).

Если коэффициент конкордации имеет недостаточно высокое значение, то с экспертами проводятся тренировки и обсуждают результаты и анализируют ошибки.

Повышение согласованности в экспертной группе может быть достигнуто за счёт тщательной отработки анкет опроса экспертов, которые состоят из пояснительных записок и карт опроса экспертов. Пояснительная записка разъясняет порядок проведения экспертной оценки качества продукции и определяет правила заполнения карты опроса. Карта опроса содержит набор обращённых к эксперту вопросов о качестве продукции.

Существенность значения W устанавливают при помощи критерия χ^2_w :

$$\chi^2_w = \frac{12 \times S}{[m \times n \times (m + 1)]} \quad (25)$$

Значение χ^2_w сравнивают с табличным при заданном уровне значимости $\alpha = 0,05$ и числе степеней свободы $f = m - 1$. При $\chi^2_w > \chi^2_a(f)$ степень согласия между экспертами не вызывает сомнения.

Определяем коэффициент конкордации $W = 0,6$. Значение критерия $\chi^2_w = 22$. Табличным значением χ^2_a при числе степеней свободы $f = m - 1 = 8 - 1 = 7$ является $\chi^2_a = 14,067$. Следовательно, $\chi^2_w > \chi^2_a(f)$ и степень согласия между экспертами не вызывает сомнения.

6.3.2 Метод учета неравнозначности признаков

Для учета неравнозначности показателей применяется их ранжирование – присвоение показателям фиксированной балльной оценки, которая тем больше, чем важнее рассматриваемый показатель.

Сущность метода:

1 Меньшему значению начисляется меньший ранг, т.е. наименьшему значению начисляется ранг 1.

Наибольшему значению начисляется ранг, соответствующий количеству ранжируемых значений. Например, если $n=7$, то наибольшее значение получит ранг 7, за исключением для тех случаев, которые предусмотрены пунктом 2.

2 В случае, если несколько значений равны, им начисляется ранг, представляющий собой среднее значение из тех рангов, которые они получили бы, если бы не были равны.

Например, три наименьших значения равны 10 секундам. Если бы мы измеряли время более точно, то эти значения могли бы различаться и составляли бы, скажем, 10,2 с.; 10,5 с.; 10,7 с.. В этом случае они получили бы ранги, соответственно, 1, 2 и 3. Но поскольку полученные нами значения равны, каждое из них получает средний ранг:

$$\frac{1+2+3}{3} = \frac{6}{3} = 2$$

Допустим, следующие 2 значения равны 12 с. Они должны были бы получить ранги 4 и 5, но, поскольку они равны, то получают средний ранг:

$$\frac{4+5}{2} = 4,5$$

3 Общая сумма рангов должна совпадать с расчетной, которая определяется по формуле:

$$\sum_{\text{рангов}} = \frac{N^2 + N}{2} \quad (26)$$

где N – общее количество ранжируемых наблюдений (значений).

Несовпадение реальной и расчетной сумм рангов будет свидетельствовать об ошибке, допущенной при начислении рангов или их суммировании. Прежде чем продолжить работу, необходимо найти ошибку и устранить ее.

6.4 Оценка конкурентоспособности по методу «радар»

Конкурентоспособность может быть оценена интегральным безразмерным показателем – относительной площадью радара, построенного внутри оценочного круга по техническим, эксплуатационным, экономическим, нормативно-правовым и эстетическим показателям. Радар – русская версия английской транслитерации (RADAR) – это метод оценки организаций, предложенный Европейским фондом менеджмента (EFQM). В основе модели лежит так называемая логика RADAR, которая состоит из четырех элементов:

Results – результаты;

Approach – подход;

Deployment – развертывание;

Assessment – оценка;

Refine – улучшение.

Логика RADAR (система оценки РАДАР) - это динамичная оценочная система и удобный инструмент менеджмента, обеспечивающий структурированный подход к анализу функционирования организации. В самых общих чертах логика RADAR предписывает организации:

– определять **результаты**, которых надо достигать в рамках реализации своей стратегии;

– планировать и разрабатывать целостную сеть обоснованных **подходов** для достижения необходимых результатов в настоящем и будущем;

– системно **развертывать** подходы, обеспечивая их реализацию;

– **оценивать** и **улучшать** подходы и их развертывание на основе мониторинга и анализа достигнутых результатов и постоянной деятельности по изучению.

Порядок реализации метода.

1 Выбирается объект исследования, приводится описание его прямого назначения.

2 Описание заказчика исследования и формулировка цели исследования.

3 Выбираются продукты – конкуренты.

4 Выбирается система признаков, характеристик, свойств или показателей, характеризующих объект исследования и сравниваемых между собой.

Признаки могут быть:

количественные – фактические значения;

качественные – баллы;

логические – 2-3 варианта ответа.

Так количественные признаки, как правило, имеют точное значение и соответствующую единицу измерения.

Качественные признаки могут оцениваться в баллах в соответствии с заданной шкалой. В ряде случаев используется словесная формулировка, заменяющая балльную оценку (хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно).

Логические признаки, в зависимости от ситуации и особенностей рассматриваемого товара, могут принимать либо 2-3 ... (да, нет и т.п.), либо – да, нет, возможно.

5 По выбранным параметрам составляются вектора признаков. При этом условие задачи выглядит следующим образом:

Допустим имеется товар А производителя j:

$$\begin{aligned} A, j = 1, j (j = 1, \dots, 5), \\ A_j = \{a_{ij}\}, \end{aligned} \tag{27}$$

где j – порядковый номер производителя;

i – порядковый номер характеристики.

Каждый j -тый товар характеризуется всеми этими признаками.

$$A_j = \{a_{1j}, a_{2j} \dots a_{ij} \dots a_{lj}\} \quad (28)$$

За каждым признаком закрепляется фиксированный порядковый номер и составляются векторы, характеризующие товар каждого производителя.

a_{ij} в векторе может принимать любое значение в соответствии со смыслом и областью допустимых значений.

Товар-эталон обозначается как $A_э$:

$$A_э = \{a_{iэj}\} \quad (29)$$

На основе эталонного вектора строится окружность – эталон, которая будет положена в основу построения радара.

6 Порядок построения окружности.

– окружность строится с произвольным радиусом (целесообразно задавать радиус больше 5 см);

– учитывая равнозначность признаков при принятии решения о покупке товара, окружность-эталон развивается на число равных по размеру секторов. Число этих секторов соответствует числу выбранных признаков характеристик. Каждый сектор шкалируется в зависимости от диапазона значений признаков по всем товарам фирм-конкурентов.

Шкала строится следующим образом: из центра каждого сегмента строится «луч»:

– «луч» направляется к дуге окружности, если с ростом значения показателя конкурентоспособность увеличивается;

– «луч» направляется к центру окружности, если с ростом значения показателя конкурентоспособность товара снижается.

Таким образом, на дуге окружности будут отложены все эталонные значения признаков характеристик, а в центре окружности соберутся самые худшие варианты признаков.

«Луч», приходящийся на сектор окружности, делится на равные деления или шаги на которых определяется возможные или фактические значения соответствующих признаков характеристик, т.е. окружность эталона характеризует лучший, но не имеющий место на практике товар.

7 Порядок построения радара.

Число радаров должно соответствовать числу производителей.

– необходимо построить окружность с радиусом равной радиусу окружности – эталона;

– разделит ее также как окружность-эталон, на число секторов (равна числу признаков характеристик);

– на окружности-эталоне в соответствующем секторе определить место фактического значения соответствующего признака и построить дугу на радаре с заданным радиусом. Для упрощения определения места фактического значения признака на радаре, фактические значения можно оценить баллами, которые и будут откладываться на «лучах» в соответствующем секторе.

Такая процедура повторяется по каждому сектору окружности.

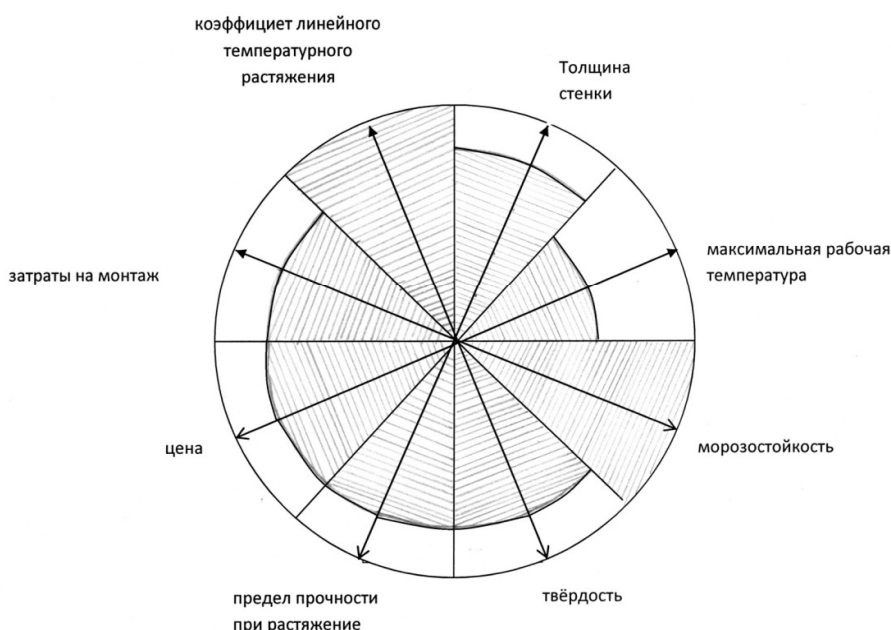


Рисунок 11 - Пример построения радара

Построить радар также можно с помощью программы Microsoft Excel, используя «лепестковую диаграмму». Радар при этом будет выглядеть как многоугольник.

8 Коэффициент конкурентоспособности рассчитывается по соотношению:

$$K = \frac{S_{pi}}{S_{\vartheta}} \quad (30)$$

где S_{pi} – площадь радара, мм²;

S_{ϑ} – общая площадь оценочного круга, мм².

$$S_{\vartheta} = \pi R^2 \quad (31)$$

где π – 3,14;

R – радиус оценочного круга, мм.

$$S_{pi} = \frac{\pi}{I} \sum_{i=1}^n r_i^2 \quad (32)$$

где π – 3,14;

I – количество оценочных параметров;

n – значение оценочных параметров.

Преимущества метода:

– метод формализованный, т.е. используются математические и логические символы, позволяющие произвести расчеты;

– является наглядным, т.е. графически отображаются результаты исследования;

– позволяет рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности, определить его точное значение;

– результаты исследования позволяют упорядочить товары по снижению или по возрастанию конкурентоспособности, и определить в каких направлениях какой товар следует совершенствовать.

Недостатки метода:

- нет возможности оценить долю рынка конкурента-производителя;
- результаты ориентированы на конкретного заказчика, т.е. субъективны и нигде больше использоваться не могут.

Пример.

1 Объект исследования.

Электронный термометр - предназначены для домашнего использования с целью измерения температуры взрослых и детей старше.

2 Заказчик исследования. Цель исследования.

Заказчиком данного исследования выступает компания ООО «Фарма-ЛТД» владеющая сетью аптек. Цель исследования выявление оптимального устройства, для последующей закупки.

3 Продукты - конкуренты.

Для проведения исследования были отобраны продукты следующих производителей:

- 1 Компания CITIZEN (CT-513W).
- 2 Компания AMROS (AMDT13).
- 3 Компания AND (DT-623).
- 4 Компания THERMOVAR (BASIC).
- 5 Компания LITTLE DOCTOR (LD-302).

4 Характеристики подлежащие оценке.

Для проведения исследования были отобраны следующие характеристики.

- 1) цена, р.;
- 2) масса, г.;
- 3) ресурс батареи, ч.;
- 4) время измерения температуры аксиллярно, мин;
- 5) время измерения температуры орально, мин;
- 6) время измерения температуры ректально, мин;
- 7) автоотключение, мин;
- 8) память о последнем измерении.

5 Определение векторов признаков

Проведем анализ выбранных характеристик товаров-конкурентов и занесем данные в таблицу 18.

Таблица 18 – Анализ технико-экономических характеристик

Характеристика	Производитель									
	Citizen		Amros		AND		Thermovar		Little Doctor	
	факт	балл	факт	балл	факт	балл	факт	балл	факт	балл
Цена, р.	195	3	150	4	250	1	210	2	136	5
Масса, г.	10	1	10,5	2	11,3	4	15	5	11	3
Ресурс батареи, ч.	547	5	100	1	200	2	300	3	100	1
Время измерения температуры аксиллярно, мин	10	1	5	2	1,5	5	4	3	3	4
Время измерения температуры орально, мин	6	1	2	3	0,5	5	1	4	1	4
Время измерения температуры ректально, мин	3	1	2	2	1	5	2	2	1	5
Автоотключение, мин	10	4	8	5	12	2	11	3	14	1
Память о последнем измерении	2	4	1	3	3	5	1	3	1	3

Таким образом используя данные таблицы 18 можно составить вектора товаров- конкурентов:

$$A_э = \{5;5;5;5;5;5;5;5;5;5\}$$

$$A_1 = \{3;5;5;1;1;1;4;4\}$$

$$A_2 = \{4;4;1;2;3;2;5;3\}$$

$$A_3 = \{1;2;2;5;5;5;2;5\}$$

$$A_4 = \{2;1;3;3;4;2;3;3\}$$

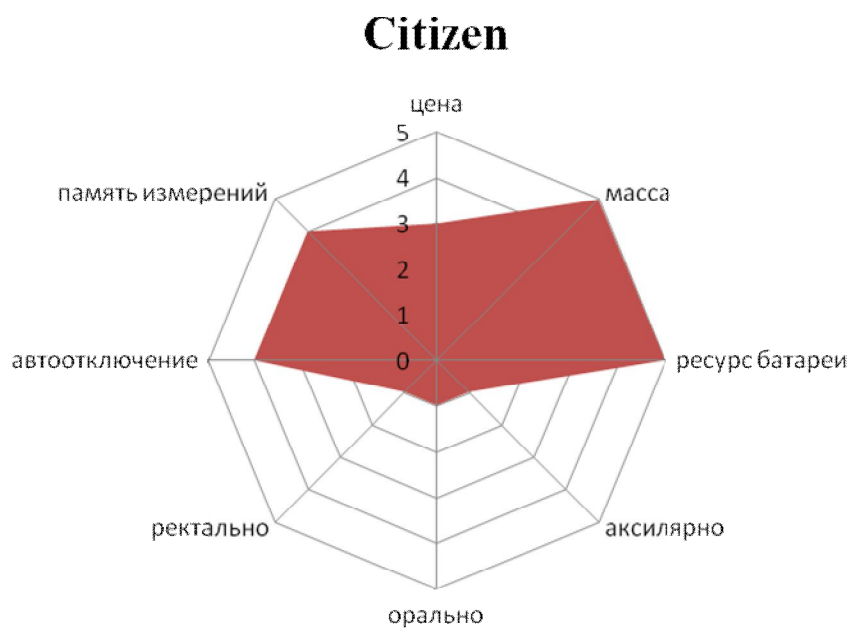
$$A_5 = \{5;3;1;4;4;5;1;3\}$$

6 Построение окружности-эталона.



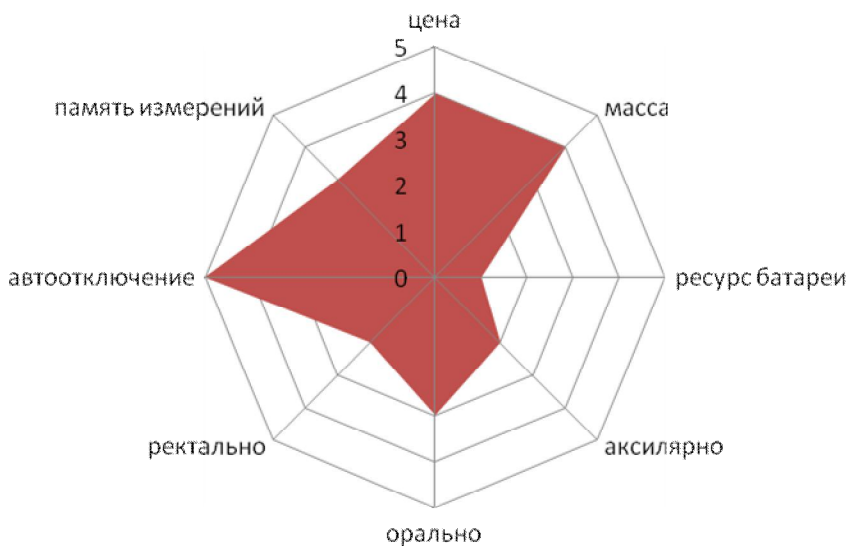
7 Построение радаров для товаров-конкурентов.

1 Для продукта фирмы Citizen (A_1) = {3;5;5;1;1;1;4;4}:



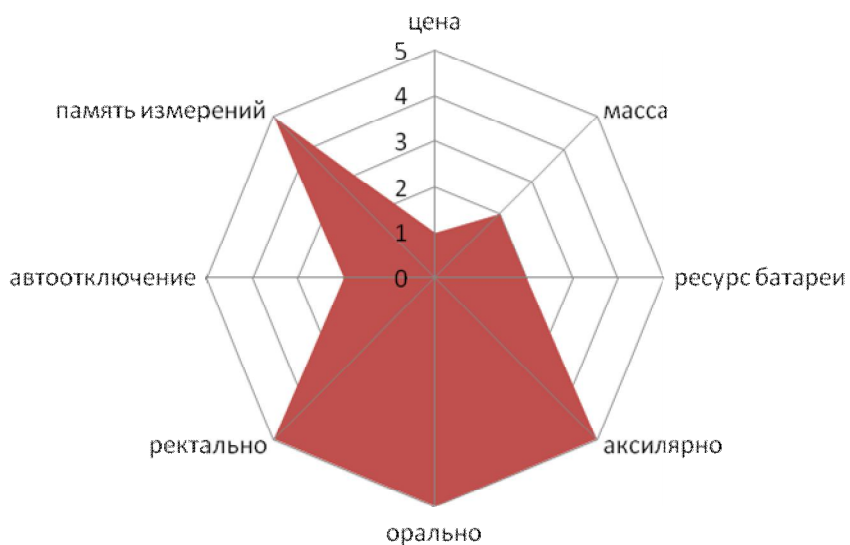
2 Для продукта фирмы Amros (A_2) = {4;4;1;2;3;2;5;3}:

Amros



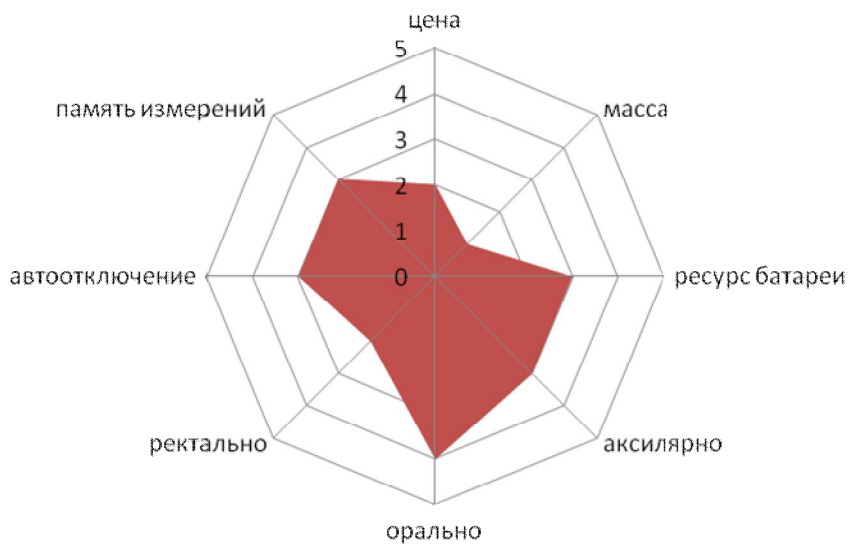
Для продукта фирмы AND (A_3) = {1;2;2;5;5;5;2;5}:

AND



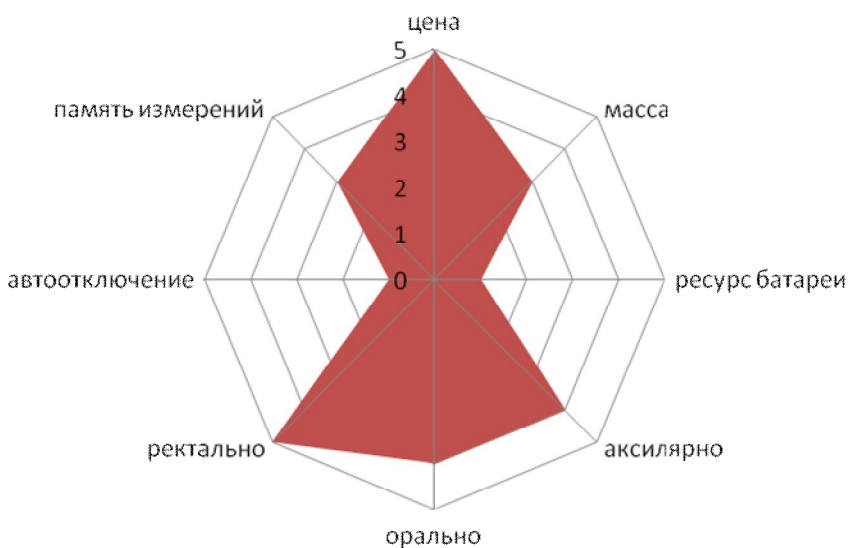
Для продукта фирмы Thermovar (A_4) = {2;1;3;3;4;2;3;3}

Thermovar



Для продукта фирмы Little Doctor (A_5) = {5;3;1;4;4;5;1;3}:

Little Doctor



8 Определение коэффициента КСП.

Поскольку визуально определить наиболее конкурентоспособный товар затруднительно необходимо вычислить коэффициент КСП для каждого товара конкурента. Вычисление производится по формуле:

$$K = \frac{S_{pi}}{S_{э}} \quad (1)$$

где S_{pi} – площадь i -го радара, мм²;

$S_{э}$ – площадь товара эталона, мм².

$$S_{э} = \pi R^2 \quad (2)$$

где π – 3,14;

R – радиус оценочного круга, мм.

$$S_{pi} = \frac{\pi}{I} \sum_{i=1}^n r^2 \quad (3)$$

где π – 3,14;

I – количество оценочных параметров;

n – значение оценочных параметров.

Используя формулу (2) можно определить площадь товара-эталона:

$$S_{э} = 3,14 \times 5^2 = 78,5 \text{ см}$$

Далее используя формулу (3) рассчитаем площадь радара для каждого товара-конкурента:

$$S_1 = \left(\frac{3,14}{8}\right) \times (3^2 + 5^2 + 5^2 + 1^2 + 1^2 + 1^2 + 4^2 + 4^2) = 36,9 \text{ см}$$

$$S_2 = \left(\frac{3,14}{8}\right) \times (4^2 + 5^2 + 1^2 + 2^2 + 3^2 + 2^2 + 5^2 + 3^2) = 33 \text{ см}$$

$$S_3 = \left(\frac{3,14}{8}\right) \times (1^2 + 2^2 + 2^2 + 5^2 + 5^2 + 5^2 + 2^2 + 5^2) = 44,3 \text{ см}$$

$$S_4 = \left(\frac{3,14}{8}\right) \times (2^2 + 1^2 + 3^2 + 3^2 + 4^2 + 2^2 + 3^2 + 3^2) = 23,9 \text{ см}$$

$$S_5 = \left(\frac{3,14}{8}\right) \times (5^2 + 3^2 + 1^2 + 4^2 + 4^2 + 5^2 + 1^2 + 3^2) = 40 \text{ см}$$

Теперь по формуле (1) можно рассчитать коэффициент КСП по каждому товару-конкуренту:

$$K_1 = \frac{36,9}{78,5} = 0,47$$

$$K_2 = \frac{44,3}{78,5} = 0,42$$

$$K_3 = \frac{44,3}{78,5} = 0,565$$

$$K_4 = \frac{23,9}{78,5} = 0,305$$

$$K_5 = \frac{40}{78,5} = 0,51$$

На основании полученных данных можно сделать вывод, что наиболее конкурентоспособным будет термометр марки DT-623 фирмы AND. Это явилось следствием того, что у него самое короткое время для измерения температуры во всех трех категориях, но при этом он является самым дорогим, кроме того ему требуется 12 мин. на автоотключение.

На втором месте находится термометр марки LD-302 от LITLEDOKTOR, это обусловлено низкой ценой и вторыми в группе показателями времени измерения температуры, но при этом ему требуется 14 мин. на автоотключение.

На третьем месте с лучшими показателями веса и ресурса батареи находится продукт марки ST-513W компании CITIZEN, но ему нужно довольно много времени на измерение температуры во всех трех категориях.

Четвертое место занимает термометр марки AMDT13 от AMROS, т.к. он относительно легкий, не дорогой, у него лучшее время по автоотключению, но при этом у него низкий ресурс батареи и не лучшие показатели времени на измерение температуры.

Термометр марки THERMOVAR со своим BASIC занимает пятое место, поскольку при большей цене у него очень средние технические характеристики.

Заказчику рекомендуется приобретать продукты марок DT-623 компании AND и LD-302 компании LITLEDOKTOR.

Вопросы для самопроверки.

- 1 Общая модель построения функциональной карты.
- 2 Каковы особенности оценки конкурентоспособности товара по методу функциональных карт.
- 3 Что такое позиционирование товара на рынке?
- 4 Оценка конкурентоспособности товара по методу позиционирования.
- 5 Какие показатели используются при оценке конкурентоспособности товара по методу позиционирования?
- 6 Какие признаки выделяются при конкурентоспособности товара по методу позиционирования?
- 7 Что такое товар-эталон?
- 8 Что такое индекс?
- 9 Как оценивается конкурентоспособность товара индексным методом?
- 10 На какие группы признаков делятся потребительские характеристики товара?
- 11 Как можно определить коэффициенты значимости (весовые коэффициенты)?
- 12 Оценка конкурентоспособности товара с использованием метода «радара».
- 13 Что такое логика RADAR?
- 14 Каков порядок реализации метода RADAR?
- 15 Каков порядок построения окружности радара?
- 16 Каков порядок построения радара?
- 17 Каковы преимущества метода радара?
- 18 Каковы недостатки метода радара?

7 Тема 7 Обеспечение конкурентоспособности объектов

7.1 Общая характеристика системы управления конкурентоспособностью

Современные исследования показывают, что конкурентоспособность предприятия на рынке является одним из критериев эффективности его деятельности. В связи с этим особую значимость приобретает формирование на предприятии системы управления конкурентоспособностью.

Система управления конкурентоспособностью – это совокупность объектов, субъектов, принципов, методов и инструментов обеспечения конкурентоспособности конкретного объекта. Выделяют следующие основные принципы управления конкурентоспособностью:

- системность;
- функциональная направленность;
- учет специфики деятельности;
- информационное обеспечение;
- использование современных технологий и инструментов;
- комплексная оценка факторов.

Система обеспечения конкурентоспособности – это практически система жизнеобеспечения. Сравнение биологической и производственной систем методом аналогий представлено в таблице 19.

Таблица 19 – Система жизнеобеспечения биологической и производственных систем [21]

Живой организм	Предприятие
1	2
Цели	
Вырасти и выжить, продолжить род	Сохраниться во времени, т.е. продолжать производство в течении длительного срока

Продолжение таблица 19

1	2
Важнейшие задачи (у животных на уровне инстинктов)	
Самоутверждение в жизни, стремление быть сильнее себе подобных	Гибкость системы жизнеобеспечения производителя: оперативная реакция на изменения в снабжении, сбыте, при появлении новых конкурентов и пр.
Оперативная и эволюционная реакция на изменения среды обитания для выживания	Стабилизация и расширение рынка сбыта, победа в конкурентной борьбе
Важнейшие условия выживания	
Быть сильнее, хитрее, умнее себе подобных	Обеспечить лучшее, чем у конкурентов, качество продукции при меньших затратах
Уметь сохранять силы для экстремальных ситуаций	Иметь оперативный резерв в повышении производительности (в увеличении объема производства)
Быстро приспосабливаться к изменениям среды обитания	Иметь гибкую технологию и возможность оперативного перехода на выпуск новой продукции
Не тратить лишних усилий в достижении целей	Обеспечить экономичность производства

Для организации работ по обеспечению конкурентоспособности любых объектов (систем) необходимо четко сформулировать их миссию, стратегию развития, оценить свои возможности и внешние угрозы, сильные и слабые стороны, связи с внешней средой и решить другие задачи.

Поскольку основной хозяйствующей единицей является предприятие, то систему управления конкурентоспособности целесообразно рассматривать на его примере.

Примем, что система обеспечения конкурентоспособности предприятия (СОК) – это система управления данным предприятием. Таким образом, системы управления предприятием, независимо от его организационно-правовой формы и сферы деятельности, являются системой обеспечения конкурентоспособности. Такое переименование систем управления можно считать правомерным, поскольку целью большинства предприятий должно быть обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции (выполняемых работ, услуг) на внешнем или внутреннем рынках. Компонентами управляемой подсистемы СОК будут стратегический маркетинг (стратегический менеджмент), инновационный менеджмент, организация производства, тактический маркетинг и др.



Рисунок 12 - Модель управления конкурентоспособностью [6]

Системы исследования рынка, управления качеством (например, TQM), ресурсосбережения, комплексного развития производства могут быть только целевыми подсистемами СОК.

Таким образом, система управления конкурентоспособностью предприятия – это организация его бизнес-процессов, позволяющих обеспечить эффективную деятельность предприятия на рынках товаров, труда, капитала и информации при любых изменениях внешней и внутренней среды.

Модель управления конкурентоспособностью любого предприятия можно представить в форме определенного «черного ящика», «вход» которого обеспечивается эффективным механизмом управления конкурентоспособностью (включая его основные элементы), а «выход» представляет собой перечень возможных результатов (рисунок 12).

К компонентам «входа» системы относится все, что необходимо переработать для получения «выхода» с параметрами согласно плану. Главное требование к «входу» – обеспечение или наличие конкурентоспособных партнеров – поставщиков. Чем выше конкуренция среди поставщиков, тем больше вероятность обеспечения конкурентоспособного «выхода» системы. При конкурентоспособном «входе» требуется только качественно организовать процесс, тогда и «выход» будет конкурентоспособным.

Эффективность СОК определяется качеством научного сопровождения управления конкурентоспособностью. Структуру подсистемы научного сопровождения СОК можно представить следующими компонентами:

- исследование проблем конкуренции и конкурентоспособности как движущей силы развития общества;
- экономические законы функционирования рыночных отношений;
- законы организации в статике и динамике;
- научные подходы к управлению конкурентоспособностью;
- принципы управления объектами;
- основные методы управления;
- исследование конкурентных преимуществ различных объектов;

– методические основы оценки конкурентоспособности различных объектов.

Чтобы обеспечить конкурентоспособность какого-либо объекта, необходимо более детальное и конкретное структурирование системы управления конкурентоспособности. Система управления конкурентоспособности представлена на рисунке 13.



Рисунок 13 – Элементы системы управления конкурентоспособностью предприятия [16]

В предлагаемой схеме система управления конкурентоспособностью включает две базовых подсистемы – аналитическую и стратегическую. Аналитическая подсистема во многом подчинена целям маркетинга. Направления анализа охватывают основные аспекты выяснения уровня конкурентоспособности на момент анализа. В первую очередь, это анализ

внешней среды (анализ организационного окружения и его рыночной политики). Он необходим, также, для выявления возможных угроз и рисков, и дает информацию для следующей составляющей аналитической подсистемы – определения позиции предприятия на рынке. Используя полученную информацию менеджеры могут выработать варианты решений о дальнейшем развитии и функционировании предприятия. Это часть работы будет направлена на достижение стратегических целей системы управления конкурентоспособностью.

Организационно-экономический механизм системы управления конкурентоспособностью объекта должен обеспечить сознательное использование экономических закономерностей для достижения поставленных целей, эффективной реализации целей управления конкурентоспособностью (рисунок 14).



Рисунок 14 – Схема организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью [5]

В целом для эффективного функционирования системы управления конкурентоспособностью необходимо последовательно определить объем производства продукции (работ, услуг), ассортимент, выявить требуемое ресурсное обеспечение, очертить организационно-технические мероприятия, необходимые для достижения поставленных целей, а также проработать варианты решения поставленных задач. Кроме того, должны быть разработаны процессы и организационные структуры, служащие целям претворения этих процессов в жизнь. [6]

Но на всех уровнях управления каким-либо объектом обеспечение его конкурентоспособности – это, прежде всего, *управление* двумя слагаемыми: качеством и стоимостью. Решения по улучшению качества, увеличивающие затраты настолько, что объект теряет конкурентоспособность, так же неприемлемы, как решения о снижении затрат за счет ухудшения качества. [21]

При построении системы управления конкурентоспособностью можно выделить три главных аспекта: технический, экономический и организационный.

Технический – это комплекс задач и методов их решения, направленный на совершенствование производства продукции, улучшения потребительских свойств в целях улучшения ее качества.

Экономический – это комплекс задач и методов их решений, направленных на обеспечение безубыточного и прибыльного производства, формирование оптимальной цены продукции, продвижение ее на рынок.

Организационный – это комплекс задач и методов, направленных на повышение качества управления всеми процессами деятельности предприятия.

Система обеспечения конкурентоспособности многоаспектна. Так по данным американским экспертов, причины коммерческих неудач товаров рыночной новизны распределяют следующим образом: 32% - неверная оценка требований рынка; 23% - техническое несовершенство изделий; 8% - противодействие конкурентов; 10% - несвоевременное начало продажи; 14% - слишком высокая цена; 13% - неправильная политика сбыта.

7.2 Инструменты, методы и приемы в управлении системой обеспечения конкурентоспособности

Система обеспечения конкурентоспособности базируется на принципах менеджмента качества, инновационного менеджмента, использует инструменты маркетинга, финансового менеджмента и пр.

Рассмотрим отдельные приемы и методы, сделав акцент на принципах менеджмента качества, поскольку они стандартизированы в международных стандартах ИСО и наиболее часто используемых маркетинговых инструментах. К ним относятся [21,22]:

- 1) ориентация на потребителя;
- 2) процессный подход;
- 3) взаимовыгодные партнерские отношения;
- 4) постоянное улучшение;
- 5) маркетинговые исследования;
- 6) сегментирование и позиционирование;
- 7) бренд-стратегия;
- 8) продвижение и распределение продукции (товара);
- 9) бенчмаркетинг.

Принципы 1 - 4 – это приемы менеджмента качества, 5-9 – маркетинга.

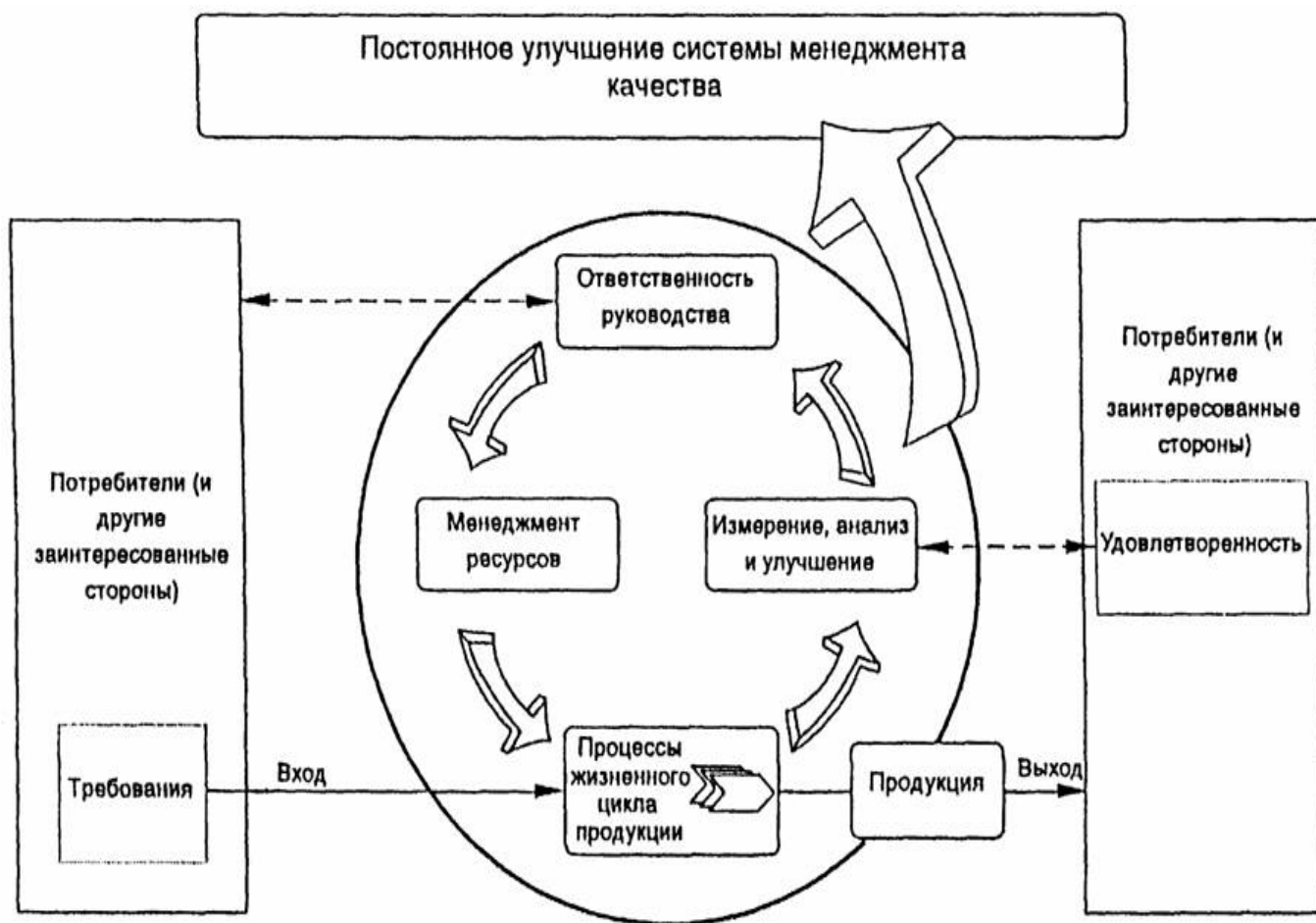
1 Ориентация на потребителя. Применение принципа ориентация на потребителя – это деятельность предприятия направленная:

- на изучение и понимание всех потребностей потребителя (требований к качеству продукции, упаковке, срокам поставки, цене, сервисным услугам и т.д.);
- изучение потребностей других заинтересованных сторон (владельцев предприятия, акционеров, персонала, поставщиков, государства и др.);
- обеспечение соответствия целей и задач предприятия потребностям потребителей;
- доведение этих требований до сведений всего персонала;
- организация измерения и оценки степени удовлетворенности потребителей.

2 Процессный подход. Планируемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью управляют как процессом. Вся деятельность организации может быть разделена на четыре вида:

- управленческую;
- регулирование ресурсов;
- производственную;
- анализ, контроль и улучшение.

Исходя из данных видов деятельности схема процессного управления по МС ИСО 9001:2000 будет следующая (рисунок 15):



Условные обозначения:

- Деятельность, добавляющая ценность
- Поток информации

ПРИМЕЧАНИЕ. Формулировки, данные в круглых скобках, не применимы к ИСО 9001.

Рисунок 15 - Схема процессного управления [32]

3 Постоянное улучшение. Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель. Система управления должна быть нацелена на повышение эффективности организации. Это значит, что следует создать систему анализа результатов деятельности и принятия решений, которая не только устраняет причины несоответствий, но и работает над выявлением и предупреждением потенциальных отклонений. Для этого необходимо вести непрерывный мониторинг результативности процессов, качества продукции и удовлетворенности потребителей и повышать их.

Постоянное улучшение – это, с одной стороны, улучшение качества и ассортимента, с другой – совершенствование менеджмента.

Улучшение качества заключается в основном в модернизации продукции и обеспечении стабильности качества. Улучшение ассортимента – это прежде всего его обновление и расширение.

Совершенствование менеджмента заключается в разработке мероприятий по борьбе с:

- а) потерями;
- б) несоответствиями;
- в) нерациональными действиями.

4 Взаимовыгодные партнерские отношения.

Судьба многих производителей находится в руках их поставщиков – подрядчиков и субподрядчиков.

В связи с этим выполнение задачи по выпуску готовой продукции мирового уровня не может быть реализовано без эффективных партнерских отношений с поставщиками.

5 Маркетинговые исследования – это систематический сбор, обработка и анализ данных по разным аспектам маркетинговой деятельности предприятия в целях уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию управленческих решений.

Маркетинговые исследования проводятся организацией с целью решения определенной проблемы или их совокупности и разработки на этой основе маркетинговой стратегии. Необходимость маркетинговых исследований связана с активным процессом расширения производства и появления новых технологий во всех сферах производства и обращения товаров и услуг, информатизацией производства и распределения продуктов, ростом социальных и культурных потребностей потребителей, с эволюцией маркетинга как философии и инструментария предпринимательства.

6 Сегментирование и позиционирование.

Сегментация рынка означает разделение рынка на участки (сегменты) в соответствии с наиболее существенными характеристиками самих потребителей. Предполагается, что потребители из одного сегмента будут примерно одинаково реагировать на один и тот же товар и набор побудительных стимулов к его приобретению. Предприятие может выбрать определенный сегмент и осуществлять на него воздействие, чтобы сделать маркетинговые усилия целенаправленными. Маркетинговая программа разрабатывается так, чтобы учитывать особые запросы и характеристики сегментов покупателей. Таким образом, сегментация рынка является противоположностью массовому маркетингу, при котором компания предлагает один основной товар, не учитывая различия в потребностях и характеристиках покупателей.

Позиционирование – это действия, направленные на формирование восприятия потребителями данного товара относительно товаров-конкурентов по тем преимуществам и выгодам, которые они могут получить.

Позиционирование представляет собой два взаимосвязанных процесса: работа с *сознанием* потенциальных потребителей и работа с *товаром*. Первая позволяет оценить, как реально потребитель воспринимает товар, вторая, какие действия необходимо предпринять, чтобы данный товар занял определенное место среди товаров-конкурентов, из числа которых потребители делают свой выбор.

Позиционирование тесно связано с сегментацией рынка, обычно они рассматриваются как две стороны единого процесса, связанного с выделением целевого рынка и эффективной деятельности на нем.

7 Бренд - стратегия – прием создания долгосрочного покупательского предпочтения к данному товарному знаку среди конкурирующих товаров. Инструментов бренд-стратегии является брендинг.

Брендинг как деятельность основано на совместном усилении воздействия на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений и других элементов рекламной деятельности, объединенных определенной идеей и характерным унифицированным оформлением, которые выделяют товар среди конкурентов и создают его образ.

Репутацию неизвестного изготовителя можно подкрепить имиджем известной розничной сети. В последнее время это стало входить в практику, розничные сети для продвижения товара предлагают покупателю продукцию под собственными товарными знаками.

8 Продвижение и распределение продукции (товара).

Под продвижением товара понимается «совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах продукта до потенциальных потребителей и стимулированию возникновения у них желания его купить». Комплекс продвижения включает *рекламу, стимулирование сбыта (продаж), персональную продажу и связи с общественностью.*

Цель распределительной политики заключается в *обеспечении доступности товаров для потребителей.* Для этого необходимо:

- во-первых, достаточно точно выявить потребность целевого рынка в товарах и спланировать возможные размеры их продажи;
- во-вторых, сформировать эффективные каналы распределения и быстрее довести свою продукцию до потребителя;
- в-третьих, создать максимум условий для быстрой «встречи» товара с покупателем.

9 Бенчмаркинг – прием по непрерывному отслеживанию и анализу информации о конкурентах. Большинство зарубежных фирм начинают создание новой продукции с анализа преимуществ и недостатков уже освоенной продукции, а также продукции конкурентов. Как отмечают маркетинологи, ценность бенчмаркинга заключается в том, что внимательно изучая достижения и ошибки конкурентов, можно разработать и произвести собственную модель, которая будет максимально эффективна именно для вашего бизнеса.

По мнению экспертов EFQM (Европейский фонд управления качеством), исходя из цели различают: стратегический бенчмаркинг, бенчмаркинг показателей продукции, бенчмаркинг процессов, внутренний бенчмаркинг.

Стратегический бенчмаркинг предполагает изучение опыта наиболее успешных компаний в различных отраслях в целях поиска наиболее удачных корпоративных стратегий.

Бенчмаркинг показателей продукции позволяет менеджерам оценить конкурентоспособность конкурента путем сравнительной оценки производимых ею товаров или предоставляемых услуг. Основными методами являются изучение конструктивных особенностей, прямое сопоставление параметров, анализ эксплуатационных данных.

Бенчмаркинг процессов сфокусирован на сравнительной оценке отдельных производственных процессов, например, процессов работы с претензиями потребителей, оформления и выполнения заказов.

Внутренний бенчмаркинг предполагает анализ работы подразделений с использованием своего рода стандартов, т.е. модели образцового подразделения. Он охватывает такие области, как продажа и администрирование. Его цель – распространение лучших методов работы в конкретной области на аналогичные подразделения компании в разных странах.

Инструментами бенчмаркинга является конкурентная разведка и промышленный шпионаж.

Помимо перечисленных способов обеспечения конкурентоспособности, можно также выделить следующие приемы и методы.

1 *Эффективная организация производства.* Организация – это планомерное пространственное и временное упорядочение носителей задач (людей и предметов) для наилучшего достижения поставленных целей. Для того, чтобы достичь целей предприятия в разумные сроки и с минимальными затратами, нужно привлечь сотрудников к выполнению задачи и предоставить им необходимые производственные средства, сырье и материалы. Во избежание трений в ходе технологического процесса следует заранее спланировать действия людей в соответствии с временным графиком, составить список необходимых средств, сырья и материалов и приобрести их. Эти виды подготовительных мероприятий называются организацией. [12]

Деятельность по совершенствованию организации производства является важным средством повышения эффективности производственных систем.

2 *Использование системы сбалансированных показателей (ССП), в английской версии - «Balanced Scorecard» (BSC).* Основное назначение BSC – воплотить видение руководства предприятия в реальность, а также связать стратегию с оперативной деятельностью и стоимостными факторами. Главная особенность сбалансированной системы показателей заключается в том, что она тесно связана с бизнес-процессами. [14]

Суть СПП-подхода заключается в том, что для обоснованной оценки деятельности предприятия недостаточно рассматривать только ее финансовые показатели. В рамках СПП предприятие должно рассматриваться и оцениваться в четырех аспектах, связанных с:

- 1) финансовым состоянием (общепринятые показатели);
- 2) позицией компании на рынке (число клиентов, доля рынка и т.д.);
- 3) внутренними бизнес-процессами (насколько они настроены и эффективны);
- 4) развитием и обучением персонала.

3 Внедрение системы контроллинга. Контроллинг — это комплексная система управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов принятия решений при управлении предприятием и может быть частью прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента. [17]

Современный контроллинг включает в себя управление рисками (страховой деятельностью предприятий), обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путём управления системой ключевых («финансовых») индикаторов, управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и систему менеджмента качества.

Целевая задача контроллинга — построение на предприятии эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений.

Основные задачи, которые нужно решить:

- 1) оптимизация управления организационной структурой компании;
- 2) организация эффективной системы учёта операций и результатов;
- 3) внедрение систем планирования, контроля и анализа деятельности.
- 4) обеспечение мотивации персонала в повышении эффективности работы компании.
- 5) автоматизация систем учёта и управления компанией.

4 Управление проектами. Управление проектами (англ. *project management*) — в соответствии с определением РМВоК (Project Management Body of Knowledge - свод знаний по управлению проектами) — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), временем, качеством и рисками. Ключевым фактором успеха проектного управления является наличие четкого

заранее определенного плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями (в отличие от процессного, функционального управления, управления уровнем услуг). [27]

Проект – это работы, планы, мероприятия и другие задачи, направленные на создание нового продукта (устройства, работы, услуги). Выполнение проекта составляет *проектную деятельность*, которая включает проведение управленческих мероприятий (проектное управление). Достигается на основе использования, в том числе, принципов и методов *управления проектом*, являющегося частью системы менеджмента предприятия, универсальной для решения разных производственных задач;

- решение специализированной задачи;
- разработка продукции для заказчика.

Рассмотренные приемы и методы в основном связаны с качественной составляющей конкурентоспособности. Применение, внедрение или совершенствование того или иного приема или метода в системе управления конкурентоспособностью решается руководством предприятия с учетом вида деятельности и специфики конкретного предприятия.

Вопросы для самопроверки

- 1 Что такое система управления конкурентоспособностью и ее принципы.
- 2 Понятие системы обеспечения конкурентоспособности (СОК).
- 3 Чем определяется эффективность системы обеспечения конкурентоспособности (СОК)?
- 4 Элементы системы управления конкурентоспособности.
- 5 Организационно-экономических механизмов системы управления конкурентоспособностью.
- 6 Что необходимо для эффективного функционирования системы управления конкурентоспособностью.
- 7 Основные аспекты системы управления конкурентоспособностью.

- 8 В чем заключается ориентация на потребителя.
- 9 Что такое процессный подход к управлению.
- 10 В чем заключается постоянное улучшение.
- 11 Сущность маркетинговых исследований.
- 12 В чем заключается сегментирование и позиционирование.
- 13 Что такое бренд-стратегия.
- 14 Сущность продвижения и распределения продукта.
- 15 Что такое бенчмаркинг. Виды бенчмаркинга.
- 16 Инструменты бенчмаркинга.
- 17 Охарактеризуйте эффективную организацию производства.
- 18 Охарактеризуйте систему сбалансированных показателей.
- 19 Охарактеризуйте систему контроллинга.
- 20 Дайте характеристику управлению проектами.

Список использованных источников

- 1 **Азоев, Г.Л.** Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. - 208 с.
- 2 **Аристов, О. В.** Управление качеством : учеб. для вузов / О. В. Аристов. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 240 с. : ил.. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 237. - ISBN 5-16-001678-3.
- 3 **Басовский, Л. Е.** Управление качеством : учеб. для вузов / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 212 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 211. - ISBN 978-5-16-002493-6.
- 4 **Виханский, О.С.** Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2008. – 296 с. : ил. – ISBN 978-5-98118-055-2.
- 5 **Ворожбит, О. Ю.** Управление конкурентоспособностью рыбохозяйственной деятельности на микроуровне [Электронный ресурс] / О.Ю. Ворожбит. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2088>.
- 6 **Войцеховская, И. А.** Системный подход в управлении конкурентоспособностью организации [Электронный ресурс] / И.А. Войцеховская. – Режим доступа : <http://kraspubl.ru/content/view/155/1/>.
- 7 **Гайденок, Т. А.** Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайденок. – М : Изд-во Эксмо, 2005. – 480 с. – (MBA). – ISBN 5-699-05879-6.
- 8 **Гапоненко, А. Л.** Стратегическое управление : учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М. : Омега-Л, 2004. – 472 с. – ISBN 5-98119-075-2.
- 9 **Ефимов, В. В.** Средства и методы управления качеством : учеб. пособие / В. В. Ефимова. - М. : КноРус, 2007. - 232 с. - Библиогр.: с. 224-225. - ISBN 978-5-85971-783-5.
- 10 **Захаров, А. Н.** Конкурентоспособность предприятия : сущность, методы оценки и механизмы увеличения [Электронный ресурс] / А.Н. Захаров, А.А. Зокин. – Режим доступа : http://www.logistics.ru/9/2/i20_64.htm.

11 **Ильшев, А. М.** Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России / А.М. Ильшев, Н.Н. Ильшева, Т.С. Селевич. – М. : Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010. – 480 с. : ил.. – ISBN 978-5-279-03427-7 (Финансы и статистика); ISBN 978-5-16-003909 (ИНФРА-М).

12 **Иванов, И. Н.** Организация производства на промышленных предприятиях : учеб. пособие / И. Н. Иванов . - М. : ИНФРА-М, 2009. - 352 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 346-347. - ISBN 978-5-16-003118-7.

13 **Калигин, Н. А.** Принципы организационного управления / Н.А. Калигин. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 272 с.: ил. – ISBN 5-279-02672-7.

14 **Каплан, Р.С.** Сбалансированная система показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. / Пер.с англ. М. Павловой. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 320 с. : ил. – ISBN 978-5-9693-0139-9.

15 **Ковалев, В. В.** Экономический словарь : экон. термины и экон. сленг: 3000 слов / В. В. Ковалев. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. - 284 с. - (Словари) - ISBN 978-5-222-15659-9.

16 **Коваленко, С. Н.** Построение модели управления конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс]/ С.Н. Коваленко. – Режим доступа : nbuv.gov.ua›portal/soc_gum/Suek/2011_4/Kowal.pdf

17 **Контроллинг : учеб. для вузов / под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько.** - 2-е изд., дораб. - М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2009. - 336 с. - Прил.: с. 321-335. - ISBN 978-5-279-03420-8. - ISBN 978-5-16-003743-1.

18 **Котлер, Ф.** Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Амстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.;К.; Издательский дом «Вильямс», 2002. – 944 с. : ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0088-3 (рус.).

19 **Котлер, Ф.** Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. – Пер. с англ. под ред. Ю.И. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2003. – 496 с. – ил. – (Серия «деловой бестселлер»). – ISBN 5-318-00228-5.

20 **Ламбен, Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колганова. – СПб. : 2010. – 720 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»). – ISBN 978-5-91180-294-3.

21 **Лифиц, И. М.** Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие для вузов / И. М. Лифиц.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Высшее образование ; : Юрайт-Издат, 2009. - 461 с. - (Основы наук). - Прил.: с. 440-449. - Библиогр.: с. 451-460. - ISBN 978-5-9692-0464-5.

22 **Мазилкина, Е. И.** Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина.- 3-е изд., стер. - М. : Омега - Л, 2009. - 326 с. : ил. - (Высшая школа менеджмента). - Слов. терминов: с. 321-325. - Библиогр. в конце гл. - ISBN 978-5-370-01233-4.

23 **Манн, Р.** Контроллинг для начинающих. Система управления прибылью = CONTROLLING FUR EINSTEIGER. Rezeptbuch zum Selbaufbau eines Gewinn-Steuerungssystems / Р. Манн, Э. Майер; пер. с нем. Ю. Г. Жукова ; под ред. В. Б. Ивашкевича.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2004. - 304 с. : ил. - Парал. тит. л. нем. - Библиогр.: с. 173. - ISBN 5-279-01210-6.

24 **Маркова, В. Д.** Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 288 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-16-002298-7.

25 **Матанцев, А. Н.** Анализ рынка : настольная книга маркетолога / А.Н. Матанцев. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2009. – 552 с. – ISBN 978-5-94280-279-0.

26 **Меленков, Ю.А.** Стратегический менеджмент : учебник / Ю.А. Меленков. – М. : Проспект, 2009. – 224 с. – ISBN 978-5-392-00156-9.

27 **Попов, Ю. И.** Управление проектами : учеб. пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 208 с. - (Серия учебников для программы MBA (Master of Business Administration)). - Библиогр.: с. 197. - Глоссарий : с. 198-204. - ISBN 978-5-16-002337-3.

28 **Портер, М. Э.** Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / М. Э. Портер. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 453 с. – ISBN 978-5-9614-1605-3/

29 **Портер, М.Э.** Конкуренция / М.Э. Портер. – М. : Вильямс, 2006. – 608 с. – ISBN 5-8459-0794-2.

30 **Ребнин, Ю.И.** Управление качеством : учеб. пособие / Ю.И. Ребнин. – Таганрог, Изд-во ТРТУ, 2004. – 174 с.

31 **Рубин, Ю.Б.** Теория и практика предпринимательской конкуренции : учеб. / Ю.Б. Рубин. – 8-е репр. изд. – М. : Маркет ДС, 2010. – 608 с. (Университетская серия). – ISBN 978-5-94416-085-0.

32 **Савицкая, Г. В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 512 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 505-507. - ISBN 978-5-16-002842-2.

33 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь : Международный стандарт ИСО 9000. – 3-е издание. – 2005-09-15. [Электронный ресурс] – Режим доступа : [http://www.pqm-online.com/assets/files/standards/iso_9000-2005\(r\).pdf](http://www.pqm-online.com/assets/files/standards/iso_9000-2005(r).pdf).

34 **Токарев, Б.Е.** Маркетинговые исследования : учебник / Б.Е. Токарев. – М. : Экономистъ, 2005. – 624 с. – (Homo faber). – ISBN 5-98118-078-1 (в пер.).

35 **Томпсон-мл., А. А.** Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – пер. с англ. – 12-е изд.. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с. : с ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0407-2 (рус.).

36 **Траут, Дж.** Позиционирование. Битвы за умы / Дж. Траут, Э. Райс. - СПб. : Питер, 2007. - 336 с - ISBN 978-5-469-01636-6.

37 Управление проектами : учеб. пособие / И. И. Мазур [и др.] .- 5-е изд., перераб. - М. : Омега - Л, 2009. - 960 с. : ил.. - (Современное бизнес-образование). - Библиогр. в конце разделов. - ISBN 978-5-370-00538-1.

38 **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегическая конкурентоспособность : учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - Москва : Экономика, 2005. - 504 с. - (Высшее образование). - Библиогр.: с. 498. - ISBN 5-282-02457-8.

39 **Фатхутдинов, Р.А.** Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Маркет ДС, 2008. – 426 с. – (Университетская серия). – ISBN 5-7958-0190-2.

40 **Фасхиев, Х.А.** Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг [Электронный ресурс]/ Х.А. Фасхиев, И.М. Гараев. – Режим доступа : <http://www.kamp.ru/scitech/base/nomer15/1disk/stat1.html>.

41 **Философова, Т. Г.** Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность : учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» (080500), «Экономика» (080100) / Т. Г. Философова, В. А. Быков ; под ред. Т. Г. Философовой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 295 с. : ил. - Библиогр.: с. 291-293. - ISBN 978-5-238-01452-4.

42 **Царев, В. В.** Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учеб. пособие / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 800 с. - (Magister). - Библиогр.: с. 782-795. - ISBN 978-5-238-01439-5.

43 **Чаплина, А.Н.** Процессно-ориентированная система управления обеспечения конкурентоспособности предприятий потребительского рынка [Электронный ресурс] / А.Н. Чаплина. – Режим доступа : http://www.professors.ru/A_Chaplina.html

44 **Чмышенко, Е.Г.** Развитие методологии маркетингового управления регионом : монография / Е.Г. Чмышенко. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. – 260 с. – ISBN 5-282-02511-6.

45 **Чувакова, С.Г.** Стратегический маркетинг : учебное пособие / С.Г. Чуваков. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 272 с. – ISBN 978-5394-00661-6.

46 **Юданов, Ю.А.** Конкуренция: теория и практика / Ю.А. Юданов. – М. : Гном и Д, 2001. – 304 с. – ISBN 5-296-00076-5.

47 **Юрьева, Т.В.** Социальная рыночная экономика : учебник для вузов / Т.В. Юрьева. – М. : Русская Деловая Литература, 1999. – 416 с. – ISBN 5-89247-024-5.