

Направление подготовки : 080200.62 Менеджмент, профиль Маркетинг, профиль « Менеджмент организации», профиль «Управление малым бизнесом». (бакалавриат, 2 курс, очное обучение).

Количество часов:

080200.62 Менеджмент, профиль Маркетинг (бакалавр), очное отделение – экзамен: 54 часа, в т.ч. 26 часов лекций, 28 часов семинарских занятий.

080200.62 Менеджмент, профиль Менеджмент организации (бакалавр), очное отделение – экзамен: 54 часа, в т.ч. 26 часов лекций, 28 часов семинарских занятий.

080200.62 Менеджмент, профиль Управление малым бизнесом (бакалавр), очное отделение – экзамен: 54 часа, в т.ч. 26 часов лекций, 28 часов семинарских занятий.

Темы: 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью организации. 2. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью организации. 3. Управление конкурентными преимуществами. 4. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации. 5. Механизм управления конкурентоспособностью организации. 6. Конкурентоспособность товара. 7. Оценка конкурентоспособности предприятия. 8. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: жизненный цикл товара, конкурентное преимущество, конкурентоспособность страны, конкурентоспособность организации, конкурентоспособность отраслей, конкурентоспособность товара, конкуренция, микроконкурентоспособность, мезоконкурентоспособность, макроконкурентоспособность, конкурентные преимущества, стратегии конкуренции, ценности, SWOT-анализ.

Дата начала использования: 1 февраля 2014 г.

Преподаватели, авторы курса: Шарафутдинова Наталья Сергеевна, к.э.н., старший преподаватель кафедры маркетинга, коммерции и предпринимательства, Мартынова Ольга Вячеславовна, ассистент кафедры маркетинга, коммерции и предпринимательства, Антонченко Наталия Геннадьевна, ассистент кафедры маркетинга, коммерции и предпринимательства; Белобородова Анастасия Леонидовна, к.э.н., ассистент кафедры маркетинга, коммерции и предпринимательства.

Министерство образования и науки РФ ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский)
федеральный университет»

Институт управления и территориального развития

Шарафутдинова Н.С.

Белобородова А.Л.

Мартынова О.В.

Антонченко Н.Г.

Управление конкурентоспособностью организации

Конспект лекций

Казань-2014

Шарафутдинова Н.С., Белобородова А.Л., Антонченко Н.Г., Мартынова О.В.
Управление конкурентоспособностью организации. Конспект лекций / Н.С.
Шарафутдинова, А.Л. Белобородова, Н.Г. Антонченко, О.В. Мартынова Каз.федер.ун-т. –
Казань, 2014. –92с.

Аннотация

В предлагаемых лекциях содержится изложение подходов к определению конкурентоспособности организации, определению уровней конкурентоспособности. Систематизированы подходы к управлению конкурентоспособностью организации, оценки конкурентоспособности. Обобщены стратегии конкурентоспособности организации и предложены рекомендации для повышения эффективности конкурентоспособности организации.

В теоретическом материале рассматриваются подходы к определению дефиниции конкурентоспособности организации, управлению конкурентоспособностью, оценке конкурентоспособности организации. Практический материал состоит из заданий, направленных на определение уровня конкурентоспособности, оценки конкурентных преимуществ.

Материал лекций можно изучать самостоятельно, решая предлагаемые задачи и отвечая на теоретические вопросы, тем самым проводя самоконтроль усвоения материала. Электронная версия курса : <http://tulpar.kpfu.ru/course/view.php?id=971>

Принято на заседании кафедры маркетинга, коммерции и предпринимательства
Протокол № 9 от 17.05.2013

СОДЕРЖАНИЕ

Лекция 1. Конкурентоспособность хозяйствующего субъекта в современных экономических условиях.....	6
1. Теоретические подходы к рассмотрению научной экономической категории «конкурентоспособность».....	6
Вопросы для самоконтроля.....	7
Глоссарий.....	7
Информационные ресурсы.....	7
Лекция 2. Конкурентоспособность хозяйствующего субъекта в современных экономических условиях.....	7
1. Условия обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в Российской Федерации.....	8
Вопросы для самоконтроля.....	9
Глоссарий.....	9
Информационные ресурсы.....	9
Лекция 3 Научные подходы к управлению конкурентоспособностью организации.....	10
1 Подходы к управлению конкурентоспособности организации.....	10
2 Управление конкурентоспособностью организации.....	11
Вопросы для самоконтроля.....	12
Глоссарий.....	12
Информационные ресурсы.....	12
Лекция 4. Управление конкурентными преимуществами.....	13
1 Понятие конкурентного преимущества.....	13
2 Модель М. Портера.....	14
Вопросы для самоконтроля.....	15
Глоссарий.....	15
Информационные ресурсы.....	15
Лекция 5. Управление конкурентными преимуществами.....	16
1 Сущность и классификация ценностей.....	16
2 Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов.....	17
3 Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества компании.....	18
Вопросы для самоконтроля.....	19
Глоссарий.....	19
Информационные ресурсы.....	19
Лекция 6. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации.....	20
1. Конкурентные стратегии: понятие, подходы к определению.....	20
2. Виды конкурентных стратегий по М. Портеру.....	21
Вопросы для самоконтроля.....	21
Глоссарий.....	21
Информационные ресурсы.....	22
Лекция 7 Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации.....	22
1. Виды конкурентных стратегий по Юданову.....	23
Вопросы для самоконтроля.....	24
Глоссарий.....	24
Информационные ресурсы.....	24
Лекция 8 Механизм управления конкурентоспособностью предприятия.....	24
1. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия.....	24
2. Система сбалансированных показателей.....	25
Вопросы для самоконтроля.....	26
Глоссарий.....	26
Информационные ресурсы.....	27

Лекция 9 Конкурентоспособность товара.....	27
1 Понятие, сущность конкурентоспособности товара.....	28
2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность товара.....	28
3 Методы оценки конкурентоспособности товара.....	29
Вопросы для самоконтроля.....	32
Глоссарий.....	32
Информационные ресурсы.....	33
Лекция 10 Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	33
1. Алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия.....	34
2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	34
Вопросы для самоконтроля.....	35
Глоссарий.....	35
Информационные ресурсы.....	36
Лекция 11 Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	36
1 Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия.....	36
Вопросы для самоконтроля.....	37
Глоссарий.....	37
Информационные ресурсы.....	37
Лекция 12. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.....	38
1 Структура анализа деятельности конкурентов.....	38
2 Анализ рыночной доли конкурентов.....	38
Вопросы для самоконтроля.....	41
Глоссарий.....	41
Информационные ресурсы.....	42
Лекция 13. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия	
1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.....	43
Вопросы для самоконтроля.....	44
Глоссарий.....	44
Информационные ресурсы.....	45

Лекция 1 Конкуентоспособность хозяйствующего субъекта в современных экономических условиях

Аннотация. В данной теме представлены подходы к определению дефиниции конкурентоспособность, уровни конкурентоспособности.

Ключевые слова. Конкуентоспособность, конкуренция

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и решить задания, приведённые в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо пройти тестирование по данной теме.

1. Теоретические подходы к рассмотрению научной экономической категории «конкуентоспособность»

М. Портер: «Конкуентия – динамичный и развивающийся процесс, ... непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты... В конкуентии главную роль играют инновации и перемены».

Конкуентия на рынке выполняет несколько функций:

1. *Функция регулирования.*
2. *Функция мотивации.*
3. *Функция распределения.*
4. *Функция контроля.*

Определение конкурентоспособности организации Фатхутдиновым Р.А. :
Способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

К конкурентным преимуществам страны можно отнести:

- высокие расходы из госбюджета на НИОКР;
- высокие расходы в развитие человека;
- стабильность политической и правовой системы страны;
- доля ВВП на душу населения;
- высокая продолжительность жизни;
- высокая эффективность использования ресурсов;
- оптимальный экспорт;
- низкая инфляция;

– наличие природных ресурсов и благоприятный климат, выгодное географическое положение страны; и т.д.

Вопросы для самоконтроля

- 1) Конкуренция: понятие и виды. Функции конкуренции.
- 2) Конкурентоспособность субъекта конкуренции и ее основные признаки.
- 3) Роль конкуренции на микро-, мезо-, макроуровне.

Глоссарий по теме 1

1. Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей.

2. Конкуренция – это процесс взаимодействия производителей и поставщиков, использующих свои конкурентные преимущества, при реализации продукции и соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара (услуги) за выбор покупателя.

3. Конкурентоспособность – сравнительная характеристика объекта по определенным признакам на рынке в определенный период времени

Использованные информационные ресурсы.

1.Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=405186>

2.Абабков Ю. Н.Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник / Ю.Н. Абабков, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=223645>

3.Алексейчева Е. Ю.Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2013// <http://znanium.com/bookread.php?book=415188>

4.Шоул Дж.Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2013// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9794>

5.Шив Чарльз Д.Реальные полномочия : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2011// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9918>

6.Косолапова М.В.Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=343541>

Лекция 2. Конкурентоспособность хозяйствующего субъекта в современных экономических условиях

Аннотация. В данной теме систематизированы факторы, влияющие на конкурентоспособность. Представлены результаты рейтинга конкурентоспособности России.

Ключевые слова. Конкурентоспособность страны, факторы конкурентоспособности.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и решить задания, приведённые в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо пройти тестирование по данной теме.

1. Условия обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в Российской Федерации

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда таких факторов, как:

- конкурентоспособность товаров предприятия на внешнем и внутреннем рынках;
- вид производимого товара;
- ёмкость рынка (количество ежегодных продаж);
- лёгкость доступа на рынок; и т.д.

Результаты исследования IMD опубликованы на сайте швейцарской компании

Россия поднялась на одну строчку в мировом рейтинге конкурентоспособности: 48 место в списке из 59 стран.

В рейтинге-2012 Россия расположилась между Словакией и Иорданией. За прошедший год Россия практически не изменила большинство показателей, которые могли бы оказать влияние на рейтинговую оценку. Исследователи отметили улучшение в сфере защиты прав частной собственности, некоторое снижение коррупции, а также прогресс в сфере контроля за уплатой налогов.

IMD составляет мировой рейтинг конкурентоспособности ежегодно. Шкала показывает, насколько государства способны создавать условия для эффективного развития бизнеса и экономического роста. Страны оцениваются по 369 показателям, которые разбиты на четыре группы: общая эффективность экономики (включает макроэкономические показатели), государственное управление (в том числе уровень коррупции), эффективность бизнеса и развитость инфраструктуры (как транспортной, так и социальной). При составлении рейтинга учитывается как официальная статистика, так и опросы экспертов.

В 2012г в списке из 144 стран Россия заняла 67-е место, между Ираном и Шри-Ланкой. В 2011 году Россия находилась на 66-й строчке списка (из 142 государств), а в 2009-2010 годах - на 63-й (из 149).

Низкий уровень госдолга России позволил ей подняться с 44-го на 22-е место по оценке макроэкономической ситуации, однако по другим позициям страна находится на низших ступенях рейтинга, что повлияло на общую оценку. Так, по развитию финансовых рынков Россия занимает 130-ю строчку, товарных рынков - 134-ю, конкуренции - 136-ю, антимонопольной политике - 124-ю.

Рейтинг конкурентоспособности рассчитывается специалистами ВЭФ более чем по сотне показателей, среди которых макроэкономические показатели той или иной страны, состояние инфраструктуры и финансового рынка, эффективность рынков товаров и труда, качество образования и здравоохранения.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определения конкурентоспособности организации
2. Перечислите факторы, влияющие на конкурентоспособность организации
3. Какие факторы влияют на рейтинг конкурентоспособности России?
4. Спрогнозируйте развитие конкурентоспособности России на период до 2020г. Исходя из нынешней ситуации.

Глоссарий по теме 1

Конкурентоспособность страны – это способность предприятий, организаций и отраслей опережать соперника в завоевании и укреплении позиций на зарубежных рынках и обуславливается экономическими, социальными, политическими и другими факторами в самой стране.

Конкурентоспособность отраслей – это эффективность работы отдельных отраслей национального хозяйства, оцениваемая, помимо традиционных критериев, по показателям, характерным для данной отрасли и описывающим степень ее живучести и динамичности при различных вариантах развития экономики данной страны и всего мира в целом.

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

Использованные информационные ресурсы.

1.Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=405186>

2.Аббатов Ю. Н.Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник / Ю.Н. Аббатов, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=223645>

3. Алексейчева Е. Ю.Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К.-.- Москва, 2013// <http://znanium.com/bookread.php?book=415188>

4.Шоул Дж.Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2013// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9794>

5.Шив Чарльз Д.Реальные полномочия : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2011// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9918>

6.Косолапова М.В.Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Издательство: Дашков и К.-.- Москва, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=343541>

Лекции 3 Научные подходы к управлению конкурентоспособностью организации

Аннотация. В данной теме представлены подходы к управлению конкурентоспособности организации. Представлены понятие и сущность процесса управления конкурентоспособностью.

Ключевые слова. Управление конкурентоспособностью, научный подход.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и решить задание, приведённое в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо пройти тестирование по данной теме.

1 Подходы к управлению конкурентоспособности организации

Управление конкурентоспособностью предприятия является одной из важнейших подсистем управления компанией, аккумулирующих и координирующих развитие других подсистем с целью роста конкурентоспособности компании.

Проблема управления предприятием в современных условиях заключается в отсутствии передовых рыночных методов обоснования качественных управленческих решений, принимаемых в связи с изменениями рыночных ситуаций и отношений, развитие которых в России требует разработки и внедрения принципиально новых

методов управления, учитывающих мировой опыт и позволяющих повысить гибкость и выживаемость отечественного предприятия в условиях рынка.

Научные подходы к управлению конкурентоспособностью

Р. Фатхутдинов предложил следующие подходы:

- Эксклюзивный
- Стандартизационный
- Интеграционный
- Структурный
- Комплексный
- Воспроизводствен но-эволюционный
- Логический
- Деловой
- Поведенческий
- Директивный (административный)
- Функциональный
- Инновационный
- Системный
- Нормативный
- Ситуационный (вариантный)
- Процессный
- Оптимизационный
- Маркетинговый
- Глобальный
- Виртуальный

2Управление конкурентоспособностью организации

В процессе управления конкурентоспособностью предприятия розничной торговли занимают *этапы стратегического анализа и разработки стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия*, в том числе стратегии обеспечения конкурентоспособности услуг розничной торговли, включающей разработку решений по четырем основным структурным компонентам данных услуг:

1) разработка стратегии услуг по реализации товаров, охватывающей стратегические решения в области качества реализуемых товаров, формирования ассортимента товаров, организации торгового и технологического процессов в магазине;

2) разработка стратегии торгового обслуживания покупателей, включающая комплекс стратегических решений в области обеспечения комфортности получения потребителями торговых услуг;

3) разработка стратегии торгового сервиса, охватывающая стратегические решения в части формирования комплекса сервисных услуг предприятия, их пакетирования и обеспечения условий максимальной доступности для потребителей;

4) разработка стратегии мерчандайзинговой деятельности предприятия, включающей комплекс стратегических решений в части совершенствования управления товарными запасами на предприятии, в области визуального, поведенческого и обонятельного мерчандайзинга.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите подходы к управлению конкурентоспособностью организации.
2. Каковы особенности подходов к управлению конкурентоспособностью организации?
3. Какова сущность процесса управления конкурентоспособностью организации?
4. Приведите примеры подходов к управлению конкурентоспособностью организации

Глоссарий по теме 1

Управление конкурентоспособностью - деятельность по установлению перспективных целей предприятия и эффективному их достижению на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменение внешней среды.

Конкурентоспособность – сравнительная характеристика объекта по определенным признакам на рынке в определенный период времени

Использованные информационные ресурсы.

1.Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=405186>

2.Аббков Ю. Н.Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник / Ю.Н. Аббков, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=223645>

3. Алексейчева Е. Ю.Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К.-.- Москва, 2013// <http://znanium.com/bookread.php?book=415188>

4. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2013// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9794>

5. Шив Чарльз Д. Реальные полномочия : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2011// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9918>

6. Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Издательство: Дашков и К.-. Москва, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=343541>

Лекция 4. Управление конкурентными преимуществами

Аннотация. В данной теме представлены подходы к определению дефиниции конкурентные преимущества. Представлены составляющие модели М.Портера. Систематизированы преимущества низкого и высокого порядка. Представлены детерминанты конкурентного преимущества.

Ключевые слова. Конкурентные преимущества, детерминанты конкурентного преимущества, характеристика модели М.Портера.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и решить задание, приведённое в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо пройти тестирование по данной теме.

1 Понятие конкурентного преимущества.

Теория управления конкурентными преимуществами объектов

Фатхутдинов Р.А.

Ценность — это нечто особенное, то, чем система владеет (содержит в себе), стремится сохранить либо иметь в будущем.

Ценности представляют собой некие блага для потребителей, т.е. то, что делает их жизнь лучше или приносит ощутимую выгоду.

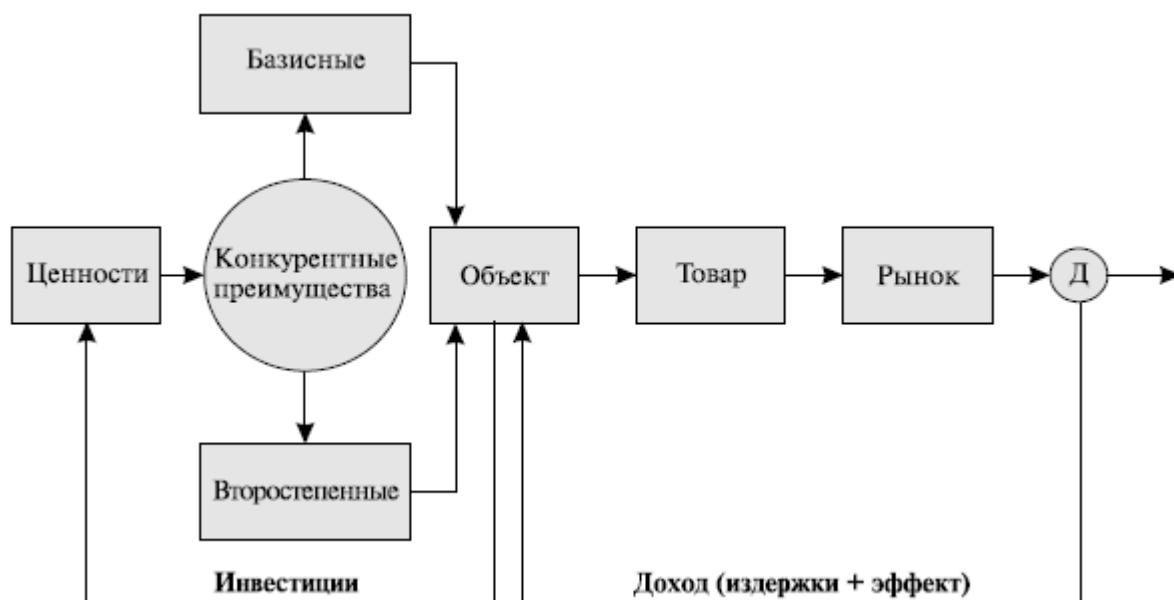


Рис 1 - Цепочка получения эффекта от ценности

Конкурентное преимущество - это превосходство над конкурентами, позволяющее завоевать более прочные позиции на рынке по сравнению с конкурентами и получить желаемую прибыль.

Оно достигается путем предоставления потребителям больших благ, за счет реализации более дешевой продукции или предложении высококачественных продуктов, но по оправданно более высокой цене.

Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности.

Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность для изготовителя», позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента

2 Модель М. Портера.

Для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе любая система должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами.

Майкл Портер.

Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевых: рабочей силы; материалов (сырья); энергии. Низкий порядок конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешевые производственные

ресурсы точно также могут использовать (или перекупить) ваши конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущества над конкурентами надолго

К преимуществам высокого порядка принято относить: уникальную продукцию; уникальную технологию и специалистов; хорошую репутацию фирмы (это особенно ценное конкурентное преимущество). Если конкурентное преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам надо либо разработать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее, либо заполучить эти секреты с наименьшими затратами. Все эти пути требуют больших затрат, усилий и времени у конкурента. Это означает, что на некоторое время фирма оказывается в лидирующем и недостижимом положении – т.е. она устойчиво конкурентоспособна.

Вопросы для самоконтроля

1. что представляет собой понятие конкурентное преимущество?
2. Какие бывают виды конкурентных преимуществ?
3. Каковы особенности конкурентных преимущества низкого и высокого порядка?
4. В чем суть модели М.Портера?

Глоссарий по теме 1

Конкурентное преимущество - это превосходство над конкурентами, позволяющее завоевать более прочные позиции на рынке по сравнению с конкурентами и получить желаемую прибыль.

Ценность — это нечто особенное, то, чем система владеет (содержит в себе), стремится сохранить либо иметь в будущем.

Использованные информационные ресурсы.

1.Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=405186>

2.Абабков Ю. Н.Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник / Ю.Н. Абабков, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=223645>

3. Алексейчева Е. Ю.Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2013// <http://znanium.com/bookread.php?book=415188>

4. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2013// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9794>

5. Шив Чарльз Д. Реальные полномочия : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2011// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9918>

6. Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Издательство: Дашков и К.-. Москва, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=343541>

Лекция 5. Управление конкурентными преимуществами

Аннотация. В данной теме классифицированы ценности. Представлены методические основы управления конкурентными преимуществами объектов. Обобщены рекомендации по достижению и поддержанию конкурентного преимущества компании.

Ключевые слова. Конкурентное преимущество, виды конкурентных преимуществ, виды ценностей.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и решить задание, приведённое в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо пройти тестирование по данной теме.

1 Сущность и классификация ценностей.

Теория конкурентных преимуществ

В 1991 г. американский экономист Майкл Портер (Michael E. Porter) опубликовал исследование «Конкурентные преимущества стран» (The Competitive Advantage of Nations), изданное в 1993 г. на русском языке под названием «Международная конкуренция».

Основной единицей конкуренции по М. Портеру является отрасль, т.е. группа конкурентов, производящих товары или оказывающих услуги и непосредственно соперничающих между собой.

В отрасли производятся продукты со сходными источниками конкурентного преимущества, хотя границы между отраслями всегда достаточно расплывчаты.

• На конкуренцию в отрасли оказывают воздействие пять факторов (или сил по М. Портеру):

- 1) появление новых конкурентов;
- 2) появление товаров или услуг-заменителей;
- 3) способность поставщиков торговаться;
- 4) способность покупателей торговаться;
- 5) соперничество уже имеющихся конкурентов между собой.

М. Портера выделяет следующие базовые стратегии:

- ❑ - массового маркетинга;
- ❑ - дифференцированного маркетинга;
- ❑ - концентрированного маркетинга.

2 Методические основы управления конкурентными преимуществами объектов.

Конкурентное преимущество системы — какая-либо эксклюзивная ценность, которой обладает система и которая дает ей превосходство перед конкурентами.

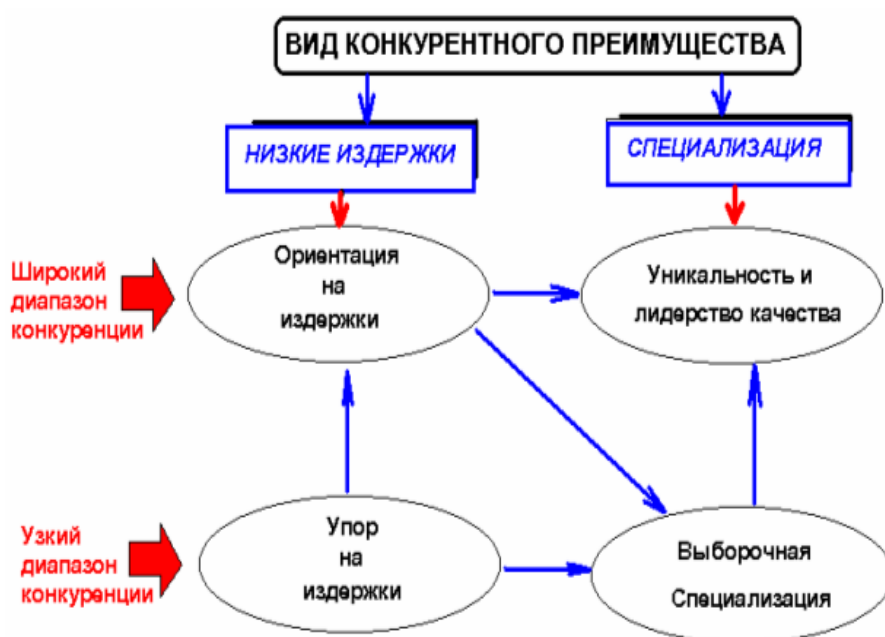


Рис.3 –Виды конкурентного преимущества

Задачи специалиста и его команды в области управления конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью объектов сводятся к следующим:

- 1) анализ, отбор и обоснование конкурентных преимуществ и факторов конкурентоспособности объектов;

- 2) развитие слабых сторон объекта и создание новых конкурентных преимуществ;
- 3) формирование цели функционирования и развития объекта;
- 4) фокусирование факторов конкурентоспособности на цели или «сжатие» всех конкурентных преимуществ в «лазерный луч»;
- 5) направление «лазерного луча» на цель.

3 Пути достижения и поддержания конкурентного преимущества компании.

Логическая схема реализации конкурентных преимуществ организации

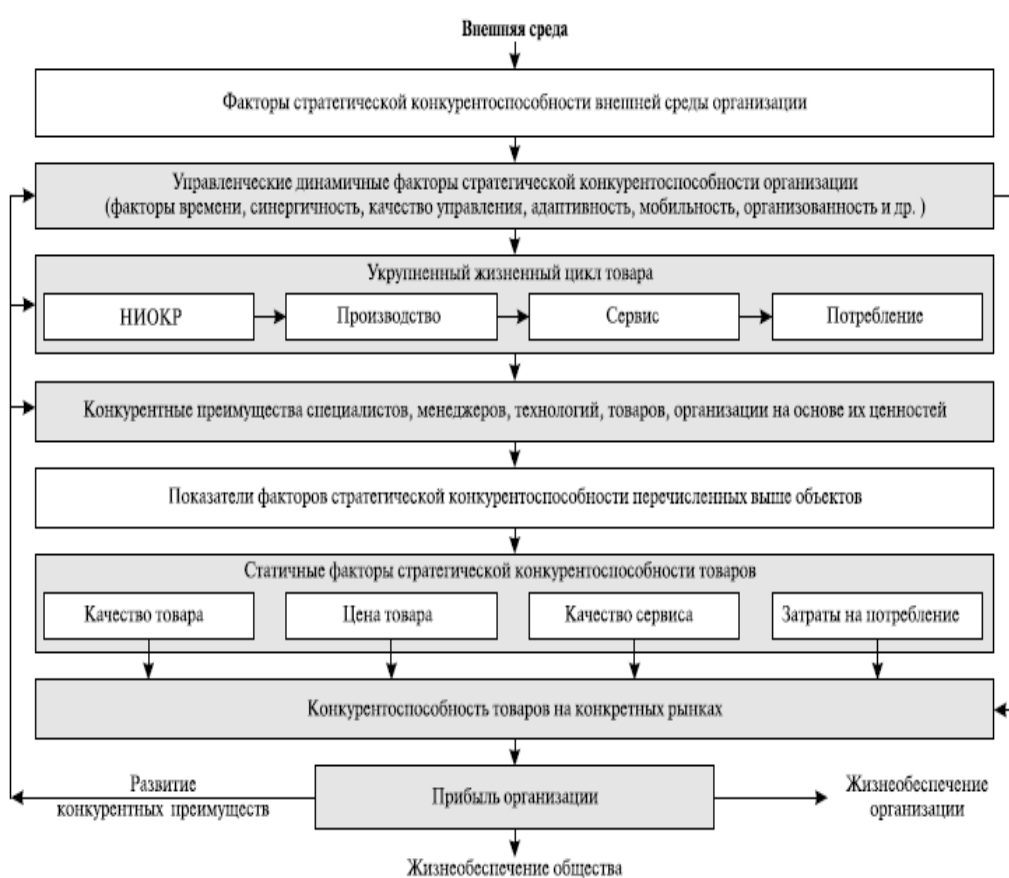


Рис.4 - Схема реализации конкурентных преимуществ организации

На стадии проектирования (инновационного, инвестиционного, стратегического планирования и т.д.) *интегральную оценку конкурентных преимуществ*, например, товара можно осуществлять по формуле:

где КПП — интегральный показатель конкурентных преимуществ конкретного товара; $i = 1, 2, \dots, n$ — номер конкурентного преимущества конкретного товара; $j = 1, 2, \dots, m$ — номер фактора i -го конкурентного преимущества товара; a_i — весомость i -го конкурентного преимущества; $Sa_i = 1$; b_{ij} — весомость j -го фактора i -го конкурентного

преимущества; $Yb_{ij} = 1$; Π_i — относительное или нормативное значение i -го конкурентного преимущества; Φ_{ij} — относительное или нормативное значение i -го фактора j -го конкурентного преимущества.

Интегральный показатель конкурентных преимуществ товара характеризует его стратегическую конкурентоспособность.

Не все конкурентные преимущества и определяющие их факторы можно оценить количественно. Если это невозможно, то применяются экспертные методы оценки как факторов и преимуществ, так и их весомости.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите виды конкурентных преимуществ?
2. Каковы особенности стратегии применения модели М.Портера?
3. Перечислите пути достижения конкурентных преимуществ
4. Охарактеризуйте составляющие модели М.Портера

Глоссарий по теме 1

Конкурентное преимущество - это превосходство над конкурентами, позволяющее завоевать более прочные позиции на рынке по сравнению с конкурентами и получить желаемую прибыль.

Стратегия – план действий, направленный на достижение конкретной цели.

Использованные информационные ресурсы.

1.Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=405186>

2.Аббатов Ю. Н.Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник / Ю.Н. Аббатов, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=223645>

3. Алексейчева Е. Ю.Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2013// <http://znanium.com/bookread.php?book=415188>

4.Шоул Дж.Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2013// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9794>

5.Шив Чарльз Д.Реальные полномочия : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2011// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9918>

Лекция 6. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации

Аннотация. В данной теме обобщены понятия дефиниции конкурентные стратегии. Систематизированы виды конкурентных стратегий, предложенные М.Портером.

Ключевые слова. Стратегия, конкурентная стратегия

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и решить задание, приведённое в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо пройти тестирование по данной теме.

1. Конкурентные стратегии: понятие, подходы к определению

Самое главное при выработке стратегии, по мнению Питера Друкера, - это движение от вопроса «что представляет собой наш бизнес сегодня» к ответу на вопрос «каким ему следует быть завтра?»

Дать ответ на вопрос «что представляет собой наш бизнес сегодня» на самом деле отнюдь не просто...

Дело вот в чем: то, что мы продаем, и то, что покупают наши клиенты, на самом деле далеко не всегда одно и то же, как нам кажется...

Разработка конкурентной стратегии позволит предприятию:

- значительно расширить клиентскую базу и увеличить объем продаж;
- повысить конкурентоспособность продукции/услуг;
- наладить регулярный механизм модификации существующих и разработки новых продуктов;
- создать инструмент массового привлечения клиентов;
- выработать эффективную ценовую и продуктовую политику;
- создать механизм контроля маркетинговых мероприятий;
- повысить качество обслуживания клиентов.

2. Виды конкурентных стратегий по М. Портеру

Сущность стратегии дифференциации заключается в нахождении *уникального* метода *повышения ценности продукции* для потребителя, и, что очень важно, обеспечение устойчивости такой ситуации.

Компания, стратегия дифференциации которой создает умеренную дополнительную ценность, но ясно сигнализирует о ней, может устанавливать более высокие цены, чем компания, которая создает более высокую ценность, но хуже сигнализирует об этом. Маркетологи связывают это обстоятельство с «позиционированием».

В каких случаях стратегия концентрации является лучшей?

- *Когда «целевой» сегмент рынка достаточно велик, чтобы быть прибыльным*
- *Когда «целевой» сегмент обладает потенциалом роста.*
- *Когда «целевой» сегмент не является жизненно важным для главных конкурентов.*
- *Когда компания обладает достаточным опытом и ресурсами для эффективного обслуживания данного «целевого» сегмента.*

Компания, проводящая такую стратегию, сосредоточивает свои усилия на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона.

Как только компания становится лидером в минимизации издержек, она обретает способность поддерживать высокий уровень доходности, и если она будет умно reinvestировать свои прибыли в модернизацию оборудования и предприятий, то сможет удерживать лидерство в течение какого-то времени.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой конкурентная стратегия?
2. Какие виды конкурентных стратегий представлены М.Портером?
3. Каковы особенности конкурентных стратегий?
4. Приведите примеры конкурентных стратегий.

Глоссарий

Стратегия- план действий, направленный на достижение конкретной цели

Конкурентная стратегия- это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли — то есть на главной арене, где сражаются соперники

Дифференциация- элемент рыночного поведения, обозначающий способы, с помощью которых производители пытаются выделить свой продукт из общей массы аналогичных продуктов

Концентрация - сосредоточение усилий организации на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте продуктов или на рынке определенного географического региона

Использованные информационные ресурсы.

1.Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=405186>

2.Абабков Ю. Н.Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник / Ю.Н. Абабков, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=223645>

3. Алексейчева Е. Ю.Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2013// <http://znanium.com/bookread.php?book=415188>

4.Шоул Дж.Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2013// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9794>

5.Шив Чарльз Д.Реальные полномочия : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2011// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9918>

6.Косолапова М.В.Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=343541>

Лекция 7 Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности организации

Аннотация. В данной теме систематизированы конкурентные стратегии по Юданову. Представлена теория конкурентных преимуществ как основа составления конкурентной стратегии предприятия.

Ключевые слова. Стратегия, конкурентная стратегия, теория конкурентных преимуществ.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и решить задание, приведённое в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо пройти тестирование по данной теме.

1 Виды конкурентных стратегий по Юданову

Юданов Андрей Юрьевич (родился в 1952 г.) – доктор экономических наук,

А. Ю. Юданов опубликовал более 50 работ, среди них монографии: «Теории открытой экономики: доктрины и действительность» (1983); «Антикризисная стратегия ТНК» (1988); «Фирма и рынок» (1990); «Секреты финансовой устойчивости международных монополий» (1991). Книга «Большой бизнес и экономический цикл» (1989) переведена на английский и испанский языки. Под редакцией А. Ю. Юданова издательством «Прогресс» выпущена серия книг о деятельности ведущих фирм мира: «Сони», «Сименс», «БАСФ», «Хоффрош», «Макдональдс».

Виолентная («силовая») стратегия

Виолентная стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства товаров и/или услуг. Три важнейших разновидности фирм-виолентов получили запоминающееся название «гордых львов», «могучих слонов» и «неповоротливых бегемотов».

Пациентная стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного (чаще узкого) круга потребителей.

Эксплерентная (пионерская) стратегия.

Эта стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о крайне рискованном (но и баснословно выгодном в случае удачи) поиске революционных решений.

Главный фактор силы эксплерентов связан с опережением во внедрении принципиальных нововведений. Это послужило основанием для сравнения подобных фирм с «первыми ласточками», раньше других начинающими обживать землю после зимы. Такая компания стремится к созданию нового рынка и извлечению выгод из первоначально единоличного присутствия на нем.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие виды конкурентных стратегий предложены Юдановым?
2. Каковы особенности стратегий, предложенных Юдановым?
3. Приведите примеры стратегий по Юданову?
4. Определите сходство и различие между стратегиями, предложенными М. Портером и Юдановым.

Глоссарий

Стратегия- план действий, направленный на достижение конкретной цели

Конкурентная стратегия- это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли — то есть на главной арене, где сражаются соперники

Использованные информационные ресурсы.

1. Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=405186>

2. Абабков Ю. Н. Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник / Ю.Н. Абабков, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=223645>

3. Алексейчева Е. Ю. Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2013// <http://znanium.com/bookread.php?book=415188>

4. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2013// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9794>

5. Шив Чарльз Д. Реальные полномочия : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2011// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9918>

6. Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=343541>

Лекция 8 Механизм управления конкурентоспособностью предприятия

Аннотация. В данной теме представлены подходы к управлению конкурентоспособностью организации. Обобщена система сбалансированных показателей.

Ключевые слова. Механизм управления конкурентоспособностью, система сбалансированных показателей.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и решить задание, приведённое в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо пройти тестирование по данной теме.

1. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия

Управление конкурентоспособностью предприятия – это гибко реагирующий на изменения внешней среды процесс управления, связанный с разработкой и реализацией стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия, направленной на достижение его миссии и целей посредством освоения долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия.

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

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

2. Система сбалансированных показателей

Сбалансированная система показателей предлагает системный подход к определению целей и показателей, которые описывают стратегию.

Стратегическая карта - это некое наглядное изображение стратегии, которое на одной странице рассказывает, как интегрированные и скомбинированные цели четырех составляющих складываются в единую стратегию.

Каждая компания приспособливает модель стратегической карты для решения своих специфических задач.

Критический фактор успеха – это ограниченное число основополагающих факторов (причин, существенных обстоятельств или критериев), определяющих успех деятельности организации по достижению стратегических целей.

Обычно, ключевые факторы успеха служат для анализа стратегических целей и определения стратегических показателей КРІ являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника

Обычно, ключевые факторы успеха служат для анализа стратегических целей и определения стратегических показателей КРІ являются измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника

Методика основана на системе сбалансированных показателей, построена стратегическая карта.

Особенностью данного подхода является определение взаимосвязи функций управления с оценочными показателями деятельности предприятия для выявления уровня конкурентоспособности.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой механизм управления конкурентоспособностью?
2. Перечислите основные этапы управления конкурентоспособностью
3. Какова сущность системы сбалансированных показателей?
4. Что представляет собой ключевой фактор успеха? Приведите примеры

Глоссарий

Управление конкурентоспособностью- деятельность по установлению целей предприятия и эффективному их достижению на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменение внешней среды.

Система сбалансированных показателей- система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации: финансовые, производственные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные, управленческие и т. д.

Критический фактор успеха – это ограниченное число основополагающих факторов (причин, существенных обстоятельств или критериев), определяющих успех деятельности организации по достижению стратегических целей.

Использованные информационные ресурсы.

1.Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=405186>

2.Аббатов Ю. Н.Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник / Ю.Н. Аббатов, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=223645>

3. Алексейчева Е. Ю.Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2013// <http://znanium.com/bookread.php?book=415188>

4.Шоул Дж.Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2013// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9794>

5.Шив Чарльз Д.Реальные полномочия : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2011// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9918>

6.Косолапова М.В.Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=343541>

Лекция 9 Конкурентоспособность товара

Аннотация. В данной теме представлены понятие, сущность конкурентоспособности товара. Систематизированы факторы, влияющие на конкурентоспособность товара. Сгруппированы методы оценки конкурентоспособности товара.

Ключевые слова. Конкурентоспособность товара, факторы конкурентоспособности товара, методы оценки конкурентоспособности товара.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и решить задание, приведённое в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо пройти тестирование по данной теме.

1 Понятие, сущность конкурентоспособности товара

Автор	Определение
Соловьева Б. А.	совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкретной потребности покупателя. Конкурентоспособным является тот товар, комплекс потребительских и стоимостных характеристик которого определяет его успех на рынке, т.е. способность данного товара быть обмененным на деньги в условиях широкого предложения к обмену других конкурирующих товаров-аналогов».
Европейский форум по проблемам управления	реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары конкурентов
Божук С.Г. Ковалик Л.Н. Маслова Т.Д.	превосходство товара на целевом рынке над конкурирующими аналогами по степени удовлетворения потребностей, в том числе по суммарным затратам на приобретение и пользование товаром
<i>конкурентоспособность - рыночное свойство товара, означающее его востребованность на рынке, способность приносить прибыль производителям, и торговым предприятиям..</i>	

2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность товара

1. Фактор времени. Обеспечение конкурентоспособности товаров по фактору времени осуществляется исходя из посылки "сегодняшний рубль дороже завтрашнего".

2. Фактор качества товаров, который проявляется не только в улучшении показателей качества, но и в увеличении годовой производительности (полезного эффекта) товара и росте затрат на эксплуатацию и ремонт.

3. Фактор масштаба (объема) производства товара. За счет роста масштаба производства можно снизить себестоимость продукции и повысить ее качество.

4. Фактор новизны товара. Обеспечение конкурентоспособности осуществляется исходя из удовлетворения новых потребностей человека или удовлетворения уже существующих потребностей принципиально другим способом.

5. Фактор условий эксплуатации товара. Сохранение качества зависит от правильной эксплуатации товара, соблюдения рекомендаций по уходу за товаром. Важным фактором покупательских предпочтений являются продолжительность срока эксплуатации. При прочих равных условиях более конкурентоспособным товаром будет тот, у которого лучшие эксплуатационные свойства.

6. Фактор ценообразования. Цена определяет структуру производства, оказывает решающее воздействие на движение материальных потоков, распределение товарной массы, уровень благосостояния. Правильно установленная цена, разумная ценовая тактика, обоснованная ценовая стратегия составляют необходимые компоненты успешной деятельности любого предприятия.

7. Рыночный фактор. Необходимость в развернутой характеристике рыночных возможностей возникает уже при освоении производства новой продукции, предназначенной для конкретного рынка. Рыночный фактор характеризуется следующими критериями: тип рынка, емкость, стабильность и перспективность, подготовленность рынка.

8. Сбытовой фактор. Сбытовой фактор характеризуется рекламным обеспечением, транспортабельностью товара и надежностью поставки.

9. Сервисный фактор действует на стадии предпродажного и послепродажного обслуживания. К факторам предпродажного обслуживания относятся:

- условия приобретения товара и форма его оплаты;
- демонстрация товара;
- подбор товара, исходя из индивидуальных особенностей покупателя.

К факторам послепродажного обслуживания относятся:

- упаковка и доставка купленных товаров;
- подгонка изделий по фигуре;
- химическая чистка изделий и др.

3 Методы оценки конкурентоспособности товара

Модель конкурентоспособности товара

- Социальный аспект** учитывает интересы и выгоды конечных

(качество продукта, цену приобретения и потребления, сервисное обслуживание, информативность товара).

- Производственно-маркетинговый аспект** учитывает интересы производителей:

экономические показатели (прибыль, объем продаж, рентабельность продаж, себестоимость);

финансовые (увеличение капитала, стабильность финансового положения);

маркетинговые (емкость рынка, рыночная доля, престиж торговой марки, лояльность потребителей к торговой марке, степень известности товара на рынке, рекламирование);

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

□ **Торгово-маркетинговый аспект** выгоды торговых предприятий:

прибыль от реализации, рост объемов продаж, рекламную поддержку, скидки, отсрочку платежа или оплату по мере реализации, доставку товара в торговое предприятие транспортными средствами производителя, возможность беспрепятственного возврата товара и др.

Методы оценки конкурентоспособности товара

1. **Метод оценки эффективности потребления**

С точки зрения потребителя

$$Э_n = P / C \rightarrow \max,$$

где $Э_n$ – эффективность потребления;

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

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

С точки зрения производителя

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

Дифференцированный метод основан на использовании единичных показателей конкурентоспособности. При этом строятся параметрические индексы

$$q_i = \frac{P_i}{P_i^0}, i = 1 \rightarrow n,$$

$$q_i = \frac{P_i^0}{P_i}, i = 1 \rightarrow n,$$

где q_i - параметрический индекс;

P_i - значение i -го показателя;

P_i^0 - базовое значение i -го показателя;

n - количество показателей.

Смешанный метод основан на интегральном использовании единичных и комплексных показателей конкурентоспособности.

$$I_{ia} = I_{ип} * I_{тп} / I_{эп} ,$$

где I_{ia} - интегральный показатель конкурентоспособности товара A ;

$I_{ип}$ - групповой показатель по нормативным параметрам;

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

$I_{эп}$ - групповой показатель по экономическим параметрам

n

$$I_{тп} = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i ,$$

$i=1$

где I - групповой показатель по техническим параметрам;

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

n - число параметров, действующих в оценке.

$$q_i = P / P^* ,$$

где q_i - единичный параметрический показатель по i -му параметру;

P - величина i -го параметра для анализируемого изделия;

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

$$I_{эп} = C / C_0 ,$$

где $I_{эп}$ - групповой показатель по экономическим параметрам;

C - цена потребления анализируемого изделия;

C_0 - цена потребления товара-образца.

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

$$C = \sum_{i=1}^n C_i ,$$

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

$$I_{\text{п}} = C / C_0 = \frac{\sum_{i=1}^n C_i}{\sum C_{i0}},$$

где C_i – затраты по отдельной статье издержек для анализируемого изделия;

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

$I_{\text{п}} \in (0;1)$

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

$$K_A = I_A / I_0$$

где K_A – коэффициент конкурентоспособности товара А;

I_A – интегральный показатель анализируемого товара;

I_0 – интегральный показатель конкурентоспособности базисного товара.

Экономический смысл интегрального показателя конкурентоспособности заключается в том, что на единицу затрат потребитель получает K единиц полезного эффекта.

Если K больше 1, то уровень качества (технического уровня или потребительских свойств) выше уровня затрат и товар является конкурентным, если K менее 1 – неконкурентным на данном рынке.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой понятие конкурентоспособность товара?
2. Дайте определение конкурентоспособности товара.
3. Какие факторы влияют на конкурентоспособность товара?
4. Перечислите методы оценки конкурентоспособности товара
5. Перечислите особенности методов оценки конкурентоспособности товара.

Глоссарий

Конкурентоспособность товара - совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, обеспечивающая удовлетворение конкретной потребности покупателя. Конкурентоспособным является тот товар, комплекс потребительских и стоимостных характеристик которого определяет его успех на рынке, т.е. способность данного товара быть обмененным на деньги в условиях широкого предложения к обмену других конкурирующих товаров

Фактор- Источник воздействия на систему, отражающегося на значении переменных модели этой системы.

Метод - Способ теоретического исследования или практического осуществления чего-нибудь

Использованные информационные ресурсы.

1.Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=405186>

2.Абабков Ю. Н.Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник / Ю.Н. Абабков, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=223645>

3. Алексейчева Е. Ю.Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2013// <http://znanium.com/bookread.php?book=415188>

4.Шоул Дж.Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2013// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9794>

5.Шив Чарльз Д.Реальные полномочия : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2011// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9918>

6.Косолапова М.В.Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=343541>

Лекция 10 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Аннотация. В данной теме обобщены подходы к оценке конкурентоспособности предприятия, представлен алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова. Конкурентоспособность предприятия, алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и решить задание, приведённое в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо пройти тестирование по данной теме.

1. Этапы оценки конкурентоспособности объекта (товара, предприятия, отрасли и т.п.) :

- Изучение проблемы;
- Изучение нормативно методических документов по оценке и другим смежным вопросам;
- Изучение внешней среды и внутренней структуры объекта анализа;
- Изучение конъюнктуры и параметров рынка;
- Выбор метода оценки конкурентоспособности предприятия;
- Анализ деятельности объекта -конкурента или эталона
- Оценка конкурентоспособности объекта;
- Разработка предложений по формированию программы повышения конкурентоспособности объекта.

2. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

- ✓ Методы, основанные на теории эффективной конкуренции;
- ✓ Матричный метод;
- ✓ Метод, базирующийся на теории конкурентоспособности товара;
- ✓ Метод «профилей»;
- ✓ Финансовый метод;
- ✓ Метод, основанный на теории равновесия фирмы;
- ✓ Графический метод;
- ✓ Методы математических расчетов И. Ансоффа, Т. Саати;
- ✓ Метод качественного анализа М. Портера и другие.

Таблица 6 - Достоинства и недостатки методов определения конкурентоспособности организации

Метод	Достоинства	Недостатки
Матричный метод	При наличии достоверной информации об объемах реализации оцениваемых фирм этот метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.	Получение подобной информации чаще всего затруднено или даже невозможно, метод исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений.
Метод базирующийся на конкурентоспособности товара.	Он учитывает наиболее важный критерий, влияющий на конкурентоспособность фирмы – конкурентоспособность товара.	Позволяет получить лишь весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе фирмы, поскольку конкурентоспособность фирмы принимает вид конкурентоспособности

		<p>товара и не затрагивает другие аспекты деятельности фирмы на рынке.</p> <p>При оценке конкурентоспособности не учитываются факторы, формирующие экономические условия сбыта продукции, что существенно снижает результативность проведенных исследований.</p>
<p>Метод базирующийся на теории эффективной конкуренции</p>	<p>Использование показателей, позволяющих проводить анализ работы фирмы и делать выводы о различных сторонах ее хозяйственной деятельности. По сравнению с ранее рассмотренными предложенная методика оценки конкурентоспособности охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей одного предприятия за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.</p>	<p>Он не учитывает дифференциацию важности отдельных показателей в оценке, что может привести к неоднозначности суждений о конкурентоспособности.</p> <p>Использование большого числа показателей, нередко дублирующих друг друга, осложняет проведение анализа ситуации.</p> <p>Не учитываются прямые показатели конкурентоспособности товара – качество и цена. Применение косвенных показателей (например, отношение чистой прибыли к чистым продажам) характеризует скорее эффективность организации и функционирования систем сбыта и продвижения продукции, нежели его реальную конкурентоспособность.</p>

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите этапы оценки конкурентоспособности предприятия
2. Какие факторы необходимо учитывать при проведении оценки конкурентоспособности предприятия
3. Перечислите методы оценки конкурентоспособности предприятия
4. Выделите особенности методов оценки конкурентоспособности предприятия.

Глоссарий

Фактор- Источник воздействия на систему, отражающегося на значении переменных модели этой системы.

Метод - Способ теоретического исследования или практического осуществления чего-нибудь

Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей.

Информационные ресурсы

- 1.Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=405186>
- 2.Абабков Ю. Н.Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник / Ю.Н. Абабков, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=223645>
3. Алексейчева Е. Ю.Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К.-.- Москва, 2013// <http://znanium.com/bookread.php?book=415188>
- 4.Шоул Дж.Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2013// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9794>
- 5.Шив Чарльз Д.Реальные полномочия : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2011// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9918>
- 6.Косолапова М.В.Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Издательство: Дашков и К.-.- Москва, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=343541>

Лекция 11 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Аннотация. В данной теме обобщены подходы к оценке конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова. Конкурентоспособность предприятия, методы оценки конкурентоспособности предприятия.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и решить задание, приведённое в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо пройти тестирование по данной теме.

1 Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия

Для оценки конкурентоспособности предприятия в зарубежном бизнесе используются разнообразные методы:

I. За направлением формирования информационной базы можно выделить критерияльные и экспертные методы оценки.

- Критериальные
- Экспертные методы
- II. По способу отображения конечных результатов выделяют графические, математические и логистические методы оценки
- Графические методы
- Математические методы
- Логистические методы III. По возможности разработки управленческих решений существуют одномоментные и стратегические методы оценки.

Одномоментные методы

Стратегические методы

IV. По способу оценки выделяют индикаторные и матричные методы

Индикаторные методы.

Матричные методы

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие методы оценки конкурентоспособности предприятия выделяют?
2. Выделите особенности методов оценки конкурентоспособности предприятия
3. Перечислите сходства и различия методов оценки конкурентоспособности предприятия

Глоссарий

Метод - Способ теоретического исследования или практического осуществления чего-нибудь

Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей.

Информационные ресурсы

1.Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=405186>

2.Аббков Ю. Н.Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник / Ю.Н. Аббков, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=223645>

3. Алексейчева Е. Ю. Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2013// <http://znanium.com/bookread.php?book=415188>

4. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2013// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9794>

5. Шив Чарльз Д. Реальные полномочия : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2011// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9918>

6. Косолапова М.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=343541>

Лекция 12. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия

Аннотация. В данной теме представлен алгоритм оценки конкурентоспособности конкурентов, этапы анализа рыночной доли конкурентов.

Ключевые слова. Конкурентоспособность предприятия, пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и решить задание, приведённое в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо пройти тестирование по данной теме.

1 Структура анализа деятельности конкурентов.

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

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

Конкурентный анализ отрасли включает в себя несколько разделов:

Определение главных экономических характеристик отрасли размер рынка

Движущие силы развития отрасли

общеэкономические тенденции;

изменение состава покупателей и способов использования традиционной продукции отрасли;

появление новых продуктов с качественно другими характеристиками;

изменения в технологии, новые возможности производить более высококачественную или более дешевую продукцию;

4. Оценка конкурентных позиций соперничающих предприятий в отрасли

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

соотношение цена/качество (высокий, средний, низкий уровень);

географический рынок (местный, региональный, национальный, группа стран, глобальный);

степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, высокая);

ассортимент (широкий, узкий);

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

уровень сервиса (отсутствует, ограниченный, наиболее полный).

5. Анализ ближайших конкурентов: каковы их возможные действия

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

6. Ключевые факторы успеха (КФУ)

1 КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве:

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

способность быстрого осуществления технологических и (или) организационных нововведений;

наличие опыта работы с передовыми технологиями.

2. КФУ, связанные с организацией производства:

низкие издержки производства;

высокое качество производимых товаров;

высокая фондоотдача (для фондоемких отраслей);

выгоды, связанные с местоположением предприятия;

наличие доступа к квалифицированной рабочей силе;

отлаженное партнерство с хорошими поставщиками;

высокая производительность труда (для трудоемких отраслей);

низкие издержки на НИОКР и технологическую подготовку производства;

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

3. КФУ, основанные на маркетинге:

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

низкие издержки распределения;

быстрая доставка;

хорошо подготовленный персонал, занятый сбытом;

4. КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом:

профессиональное превосходство, признанный талант (фактор имеет огромное значение в сфере профессиональных услуг);

обладание секретами производства;

умение создавать оригинальный и привлекательный дизайн товаров;

5. КФУ, связанные с организацией и управлением:

наличие эффективных и надежных информационных систем;

6. Возможно выделение и других КФУ, например:

наличие хорошей репутации у потребителей;

7. Оценка перспектив развития отрасли

Потенциал роста отрасли.

2 Анализ рыночной доли конкурентов

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

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

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

Таблица 14- Оценочные инструменты мониторинга степени концентрации отраслевого рынка

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

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите этапы оценки деятельности конкурентов
2. Какие факторы необходимо учитывать при оценке деятельности конкурентов?
3. Характеристики оценочных инструментов мониторинга степени концентрации отраслевого рынка
4. Назовите основные источники информации для анализа деятельности конкурентов

Глоссарий

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

Ключевые факторы успеха - это ограниченное число областей деятельности, достижение положительных результатов в которых гарантирует успех в конкурентной борьбе компании, подразделению или человеку.

Индекс Розенблюта - рассчитывается с учетом порядкового номера предприятия, полученного на основе ранжирования долей от максимума к минимуму

Коэффициент энтропии - характеризует степень деконцентрации рынка и позволяет более глубоко исследовать уровень и динамику концентрации: чем больше Е, тем больше экономическая неопределенность, тем ниже уровень концентрации продавцов на рынке.

Коэффициент Джини представляет собой отношение площади, ограниченной фактической кривой Лоренца и кривой Лоренца для абсолютно равномерного

распределения рыночных долей (так называемой «кривой абсолютного равенства»), к площади треугольника, ограниченного кривой Лоренца для абсолютно равномерного распределения долей и осями абсцисс и ординат.

Информационные ресурсы

1.Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=405186>

2.Абабков Ю. Н.Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник / Ю.Н. Абабков, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=223645>

3. Алексейчева Е. Ю.Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2013// <http://znanium.com/bookread.php?book=415188>

4.Шоул Дж.Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2013// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9794>

5.Шив Чарльз Д.Реальные полномочия : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2011// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9918>

6.Косолапова М.В.Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=343541>

Лекция 13 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия

Аннотация. В данной теме предложены пути повышения конкурентоспособности организации.

Ключевые слова. Конкурентоспособность предприятия, пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Методические рекомендации по изучению темы. Вначале необходимо изучить теоретическую часть с определениями основных понятий. После этого следует ответить на теоретические вопросы и решить задание, приведённое в конце темы. Для контроля усвоения материала необходимо пройти тестирование по данной теме.

1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

К. Флейшер и Б. Бенсуссан предложили систему как лучшим способом провести процесс анализа для разработки рекомендаций повышения уровня конкурентоспособности.

Определить оптимальные методы для решения конкретных аналитических проблем – система FAROUT

Future orientation (ориентирование на будущее). Прошлое может быть опасным и неточным предсказателем будущего. Информация должна быть ориентированной на перспективу, глубоко и широко нацеленной на неопределенное будущее, имеющей возможность выдерживать риск, прогнозирующий и изобретательный.

Предвидение не достигается с помощью использования данных, из прошлого. Лучшие аналитические методы для разработки стратегии

и конкурентной информации будут ориентированы на будущее, а не на прошлое.

Accuracy (Ассурасу (точность). Аналитик должен получить результаты анализа, отличающиеся высокой степенью точности

Высокие степени точности трудно сохранить по нескольким простым причинам, как, например, когда данные, предшествующие анализу, взяты из одного источника;

не прошли перекрестную выверку по устойчивой и медленно развивающейся информации;

должны быть переведены из некоторых источников теми способами, для которых они не были изначально созданы;

и исходят из источников, характеризующихся высокой степенью предубежденности

Таблица 15 - Рекомендации для повышения эффективности конкурентоспособности предприятия

Составляющие элементы конкурентоспособности	Предложения по повышению эффективности имеющихся ресурсов и незадействованных резервов на основе бизнес-процессов
Маркетинговые возможности	Оценка платежеспособного спроса на продукцию структурных единиц предприятия; оценка и выявление конкурентных преимуществ в продукции предприятия
Производственно-финансовые возможности	Реализация мероприятий по повышению качества продукции в аспекте внедрения новой техники, модификаций комплектующих и материалов, модернизации технологии ремонта оборудования, эксплуатации оборудования, монтажа-демонтажа; выработка целевых контрольных показателей

	развития; постоянное сравнение бюджетов с фактическими данными
Трудовые возможности	Комплексная диагностика, выявление и идентификация слабых мест существующей организационной структуры; постановка системы документооборота, разработка унифицированных внутрифирменных форм документации; создание системы материального стимулирования и контроля на основе индивидуальных мотивирующих оценок; внедрение, осуществление управления охраной труда и профессиональной безопасности в соответствии с принципами и требованиями международного стандарта; оптимизация межфункционального взаимодействия между подразделениями предприятия, обуславливающего высокие транзакционные издержки
Инновационные возможности	Внедрение передовых методов и технологий производства с улучшением качества продукции, обеспечением надежной безаварийной работы технологического оборудования; расширение номенклатуры и ассортимента продукции;

Факторы повышения конкурентоспособности предприятия:

- 1) Внедрение инновационной политики предприятия, которая определяет возможность организации конкурировать не только на внутреннем, но и на внешних рынках.
- 2) Наличие квалифицированных трудовых ресурсов.
- 3) Система управления качеством на предприятии.
- 4) Непрерывное совершенствование реализуемой на внутреннем рынке продукции национальных производителей и расширение их деятельности на международном рынке.

Вопросы для самоконтроля

1. На основе какой информации осуществляется разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности предприятия?
2. Какие факторы целесообразно учитывать при разработке рекомендаций повышения конкурентоспособности предприятия?
3. В чем сущность системы FAROUT?

Глоссарий

Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей.

Информационные ресурсы

- 1.Круглик В. М. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): Уч. пос./В.М.Круглик, А.К.Александров и др.; Под общ. ред. В.М.Круглика - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013-285с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=405186>
- 2.Абабков Ю. Н.Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма: Учебник / Ю.Н. Абабков, И.Г. Филиппова; Под ред. проф. Е.И. Богданова. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 144 с.// <http://znanium.com/bookread.php?book=223645>
3. Алексейчева Е. Ю.Экономика организации (предприятия) : учебник для бакалавров. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2013// <http://znanium.com/bookread.php?book=415188>
- 4.Шоул Дж.Первоклассный сервис как конкурентное преимущество. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2013// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9794>
- 5.Шив Чарльз Д.Реальные полномочия : самостоятельность сотрудников как ключ к успеху. Издательство: Альпина Паблишер Москва, 2011// <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=9918>
- 6.Косолапова М.В.Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Издательство: Дашков и К.- Москва, 2012 // <http://znanium.com/bookread.php?book=343541>