

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине

**«Оценка конкурентоспособности предприятия»**

|  |                     |   |
|--|---------------------|---|
| Направление подготовки/специальность   | 15.04.04            | Автоматизация технологических процессов и производств |
| Направленность (профиль)/специализация |                     | Информационно-управляющие системы                     |
| Год начала обучения                    | 2023                |   |
| Форма обучения                         | <u>очно-заочная</u> |   |
| Реализуется в семестре                 | 5                   |   |

## СОДЕРЖАНИЕ

- Практическое занятие 1. Теоретико-методологические основы конкуренции
- Практическое занятие 2. Конкуренция при различных формах конкурентного рынка
- Практическое занятие 3-4. Конкуренция при различных формах конкурентного рынка
- Практическое занятие 5. Экономическая сущность и уровни исследования конкурентоспособности
- Практическое занятие 6. Методические подходы к оценке конкурентоспособности товара
- Практическое занятие 7. Методические подходы к оценке конкурентоспособности отрасли
- Практическое занятие 8. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия
- Практическое занятие 9. Конкурентная стратегия предприятия

## Введение

В условиях усиления конкурентной борьбы для каждого предприятия на первый план выходит задача сохранения и повышения собственной конкурентоспособности. Все большее число предприятий ориентируется на достижение победы в конкуренции и добивается намеченных целей в результате постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии развития.

В контексте мировых кризисных явлений проблема формирования устойчивой конкурентоспособности приобрела особую актуальность в силу повышения изменчивости внешней среды и недостаточной научно-методической разработанности многих аспектов формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятий. Проблема управления конкурентоспособностью предприятий актуальна и с практической точки зрения в силу далеко не полного владения руководством предприятий современными методами оценки конкурентоспособности и механизмами разработки конкурентоустойчивых стратегий.

Основной целью изучения дисциплины «Оценка конкурентоспособности предприятия» для направления 15.04.04 Автоматизация технологических процессов и производств, согласно образовательному стандарту, является формирование у студентов систематизированных экономических знаний при проведении оценки уровня конкурентоспособности как производимого предприятием продукта, так и самого предприятия; расширение экономических знаний методологии конкурентоспособности, а также основы экономического анализа при оценке конкурентоспособности товара, отрасли, предприятия; применение методов экономического анализа при построении конкурентной стратегии предприятия.

При освоении дисциплины «Оценка конкурентоспособности предприятия» у студентов, обучающихся по направлению подготовки 15.04.04 Автоматизация технологических процессов и производств, должны быть сформированы следующие компетенции: ОК-3, ПК-3.

Реализация цели определяет следующие задачи освоения дисциплины:

- углубленное изучение методологии конкуренции;
- расширение экономических знаний о конкуренции при различных формах конкурентного рынка;
- овладение экономическими знаниями сущности и уровней исследования конкурентоспособности;
- применение инструментов экономического анализа при оценке конкурентоспособности товара, производимого предприятием;
- овладение навыками оценки конкурентоспособности отрасли на основе знаний экономического анализа;
- внедрение в практическую деятельность знаний экономического анализа при оценке конкурентоспособности предприятия и построении его конкурентной стратегии;
- внедрение в практическую деятельность знаний нормативных актов, применяемых предприятием при построении его конкурентной стратегии.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

должен:

| Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций  | Формируемые компетенции |
|---|-------------------------|
| <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– экономические основы методологии конкуренции;</li> <li>– понятие конкуренции при различных формах конкурентного рынка;</li> </ul> | <b>ОК-3</b>             |

|   |             |
|---|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность и уровни исследования конкурентоспособности;</li> </ul>   |             |
| <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– инструменты экономического анализа при оценке конкурентоспособности товара, производимого предприятием;</li> <li>– методы оценки конкурентоспособности отрасли на основе знаний экономического анализа;</li> <li>– теорию экономического анализа при оценке конкурентоспособности предприятия и построении его конкурентной стратегии;</li> <li>– нормативные акты, применяемые предприятием при построении его конкурентной стратегии.</li> </ul>  | <b>ПК-3</b> |
| <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять имеющиеся экономические основы методологии конкуренции при проведении его оценки;</li> <li>– применять экономические знания различных формах конкурентного рынка при оценке конкуренции предприятия;</li> <li>– выделять сущность и уровни исследования конкурентоспособности;</li> </ul>   | <b>ОК-3</b> |
| <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять инструменты экономического анализа при оценке конкурентоспособности товара, производимого предприятием;</li> <li>– применять методы оценки конкурентоспособности отрасли на основе знаний экономического анализа;</li> <li>– на основе теории экономического анализа проводить оценку конкурентоспособности предприятия и строить его конкурентную стратегию;</li> <li>– находить практическое применение нормативным актам, применяемым предприятием для построения его конкурентной стратегии.</li> </ul> | <b>ПК-3</b> |
| <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– экономическими основами методологии конкуренции при проведении его оценки;</li> <li>– экономическими знаниями различных форм конкурентного рынка при оценке конкуренции предприятия;</li> <li>– навыками определения уровней исследования конкурентоспособности.</li> </ul>   | <b>ОК-3</b> |
| <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– инструментами экономического анализа при оценке конкурентоспособности товара, производимого предприятием;</li> <li>– методами оценки конкурентоспособности отрасли на основе знаний экономического анализа;</li> <li>– знаниями теории экономического анализа для осуществления оценки конкурентоспособности предприятия и построении его конкурентной стратегии;</li> <li>– практическими навыками работы с нормативными актами, применяемыми предприятием при построении его конкурентной стратегии.</li> </ul>   | <b>ПК-3</b> |

## Практическое занятие 1

### Теоретико-методологические основы конкуренции

Цель: изучить теоретические подходы к пониманию конкуренции на микро и макро - уровне

Формируемые компетенции

#### Теоретическая часть

Конкуренция относится к экономическим категориям, сущность которых не имеет однозначного толкования. По мере становления и развития экономической мысли в содержании понятия «конкуренция» отражались различные аспекты. Можно выделить несколько теоретических подходов к пониманию экономического содержания понятия «конкуренция».

Изначально слово «конкуренция» вошло в экономическую теорию из бытового языка и в течение длительного времени обозначало только независимое соперничество двух или более лиц. Именно поведенческий подход к трактовке категории конкуренции изначально установился в экономической литературе. Конкуренция рассматривалась как внутреннее свойство человека, присущее ему по натуре, которое естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству.

Конкуренция - многоуровневое явление, проявляющееся на различных уровнях: макроэкономическом, мезоэкономическом и микроэкономическом. Она может рассматриваться в различных аспектах, в том числе:

- как способ координации хозяйственной деятельности;
- как механизм взаимодействия агентов рынка;
- как способ достижения экономических целей;
- как способ завоевания конкурентных преимуществ.

Соответственно выделяются различные типы конкуренции, имеющие специфические формы проявления. Например, в зависимости от характера экономического контроля над эффективностью использования производственных ресурсов рассматривается свободная и регулируемая конкуренция; по способу регулирования межотраслевых пропорций - отраслевая и межотраслевая конкуренция.

Использование цены в качестве инструмента конкурентной борьбы зависит от содержания царящей на рынке конкуренции. В зависимости от способов реализации стратегических целей предприятия выделяют два вида конкуренции: ценовую и неценовую.

*Ценовая конкуренция* предполагает продажу товаров или предложение услуг по ценам более низким, чем у конкурентов. Цены могут быть снижены за счет сокращения издержек производства и реализации или путем уменьшения нормы прибыли, включаемой в цену продукции

К видам ценовой конкуренции относятся:

1) конкуренция между фирмами, реализующими идентичные товары, пытающимися за счет установления предельно низких цен вытеснить остальных продавцов и обеспечить тем самым наибольший сбыт;

2) конкуренция между покупателями одной отрасли, которая приводит к увеличению спроса на продукцию и, следовательно, повышению цен на предлагаемые товары. Оценивая затраты, которые покупатель может понести за право удовлетворения собственной потребности в продукте, продавец повышает цену данного товара;

3) конкуренция между покупателями и продавцами: покупатели предпочитают купить товар подешевле, продавцы хотят продать его подороже. Итог этой конкурентной борьбы во многом зависит от соотношения сил конкурирующих сторон;

4) межотраслевая конкуренция, т. е. соревнование предприятий различных

отраслей, выпускающих товары-субституты. Развитие такой конкуренции может вызывать как понижение, так и повышение цен на рынке. Регулирующим элементом при этом выступает цена товара-субститута.

Ценовая конкуренция восходит к тем далеким временам свободного рыночного соперничества, когда даже однородные продукты предлагались на рынке по самым разным ценам. Понижение цены было той основой, с помощью которой промышленник (торговец) выделял свой продукт, привлекал внимание к нему и, в конечном счете, завоевывал себе желаемую долю рынка. Когда рынки монополизированы, разделены между собой незначительным числом больших компаний, захвативших ключевые позиции, производители стремятся как можно дольше удерживать цены неизменными, чтобы, целенаправленно снижая себестоимость и расходы на маркетинг, обеспечить возрастание прибыли, ее максимизацию.

В основе *неценовой конкуренции* лежит не уровень цены, а качество товара (срок службы, производительность, надежность). Появление данного метода конкурентной борьбы обусловлено усложнением запросов потребителей в силу роста уровня их доходов, расширением объемов рынка, ускорением научно-технического и технологического прогресса.

Повышение качества может осуществляться *по двум основным направлениям*: первое - совершенствование технических характеристик товаров, второе - улучшение приспособляемости товара к нуждам потребителей. Неценовая конкуренция посредством улучшения качества продукции получила название *конкуренции по продукту*. Этот вид конкуренции основывается на стремлении захватить часть отраслевого рынка путем выпуска новых товаров, которые либо принципиально отличаются от своих предшественников, либо представляют модернизированный вариант старой модели. Конкуренция, основанная на повышении качества, имеет противоречивый характер. С одной стороны, повышение качества служит способом скрытого снижения цен и расширения сбыта, с другой - «качество» - это субъективная оценка, которая открывает возможность фальсификации путем рекламы и использования красивой упаковки.

Неценовая конкуренция за счет сбыта продукции получила название *конкуренции по условиям продаж*. Этот вид конкуренции основывается на улучшении обслуживания покупателя. К нему относятся воздействие на потребителя через рекламу, совершенствование торговли, установление льгот по обслуживанию покупателей после приобретения товара, т. е. в процессе его эксплуатации.

Основными формами неценовой конкуренции являются:

- дифференциация продукта;
- улучшение качественных и потребительских параметров товара;
- реклама.

### **Вопросы и задания**

1. Чем различаются существующие трактовки сущности понятия «конкуренция»?
2. В чем различия статического и динамического подходов к исследованию природы конкуренции?
3. Какие функции выполняет конкуренция в экономике?
4. Раскройте содержание основных типов конкуренции.
5. В чем различие ценовой и неценовой конкуренции? Перечислите основные формы неценовой конкуренции и определите их роль.

Задание. Выберите правильный ответ.

1. Понятие «конкуренция» означает:
  - а) свобода выбора экономических решений участниками рыночных отношений в условиях соперничества за максимизацию личной выгоды;
  - б) ситуация, в которой много конкурирующих единиц и они независимы;

- с) соперничество между отдельными конкурентами.
- 2. Понятие «рыночная конкуренция» означает:
  - а) освобождение экономики от дефицита товаров и услуг;
  - б) ситуация, при которой происходит превращение экономики в эффективную функционирующую систему;
  - с) соперничество, борьба между организациями, отраслями, регионами за достижение лучших результатов на каком-либо поприще.
- 3. Правила игры на конкурентном рынке устанавливают:
  - а) производители;
  - б) потребители;
  - с) продавцы.
- 4. В основе системы классификации конкуренции лежат следующие признаки:
  - а) формы;
  - б) степень угрозы;
  - с) свобода;
  - д) сфера действия.
- 5. Укажите виды конкуренции:
  - а) косвенная;
  - б) чистая;
  - с) межотраслевая.
- 6. Укажите методы конкуренции:
  - а) недобросовестная;
  - б) ценовая;
  - с) реальная.
- 7. Укажите формы конкуренции:
  - а) предметная;
  - б) ожидаемая;
  - с) потенциальная.
- 8. Укажите, какая составляющая не входит в состав субиндекса человеческих, культурных и природных ресурсов индекса глобальной конкурентоспособности туризма:
  - а) человеческие ресурсы;
  - б) привлекательность для туризма;
  - с) природные ресурсы;
  - д) культурные ресурсы;
  - е) исторические ресурсы.
- 9. Какое место занимает Республика Беларусь в туристическом рейтинге Всемирного экономического форума 2013 г.?
  - а) входит в состав первых пятидесяти стран;
  - б) входит в состав первой сотни стран;
  - с) Беларусь не представлена в рейтинге.

#### **Вопросы для обсуждения:**

- 1. Понятие конкуренции и ее роль в развитии экономики.
- 2. Анализ работы А. Смит «Исследование о богатствах народов» для определения конкуренции.
- 3. Условия свободной конкуренции А. Смита.

4. Теории конкуренции.
5. Ценовая и неценовая конкуренция.
6. Правовое регулирование конкурентных отношений.

#### **Список литературы:**

##### **Основная литература:**

1. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций) : Теория и методология / В.В. Царев ; А.А. Кантарович ; В.В. Черныш. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 799 с. - (Magister). - ISBN 978-5-238-01439-5. экземпляров неограничено.
2. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология Электронный ресурс : учебное пособие / В.В. Черныш / А.А. Кантарович / В.В. Царев. - Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология, 2018-10-15. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 799 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01439-5 экземпляров неограничено.

##### **Дополнительная литература:**

1. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятия розничной торговли / Н.А. Титова ; В.В. Колочева. - Новосибирск : НГТУ, 2013. - 100 с. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.
2. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли Электронный ресурс : Учебное пособие / Н. А. Титова, В. В. Колочева. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2013. - 100 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.

##### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.
2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.
3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ
4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"
5. [www.umoman.ru](http://www.umoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

### **Практическое занятие 2**

#### **Конкуренция при различных формах конкурентного рынка**

Цель: рассмотреть основные формы конкурентного рынка и существующие виды конкуренции на них

Формируемые компетенции

##### **Теоретическая часть**

Рыночная структура отражает все наиболее важные аспекты рынка - количество фирм в отрасли, характер производимого продукта, возможности для входа и выхода из нее фирм, количество покупателей, способность отдельной фирмы воздействовать на цены. Чем ниже способность фирмы влиять на рынок, тем более конкурентной считается данная отрасль.

Поскольку структура того или иного рынка определяется множеством факторов, количество типов рынков является практически неограниченным. Для упрощения анализа



в экономической теории принято выделять четыре базовых модели: совершенная конкуренция, чистая монополия, монополистическая конкуренция и олигополия.

В соответствии с Законом РФ «О защите конкуренции» доминирующим положением признается положение хозяйствующего субъекта (группы лиц) или нескольких хозяйствующих субъектов (групп лиц) на рынке определенного товара, дающее такому хозяйствующему субъекту (группе лиц) или таким хозяйствующим субъектам (группам лиц) возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке и (или) устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам.

Доминирующим признается положение хозяйствующего субъекта:

- доля которого на рынке определенного товара превышает 50 %, если только при рассмотрении дела о нарушении антимонопольного законодательства или при осуществлении государственного контроля за экономической концентрацией не будет установлено, что, несмотря на превышение указанной величины, положение хозяйствующего субъекта на товарном рынке не является доминирующим;

Модели рынков и их основные характеристики

| Модель рынка                  | Количество фирм | Характеристика товара                      | Особенности ценообразования  | Условия вступления в отрасль  |
|-------------------------------|-----------------|--|--|---|
| Совершенная конкуренция       | Очень много     | Схожий, однородный, стандартизированный    | Фирма-ценополучатель. Цена, относительно низкая, складывается в результате взаимодействия спроса и предложения | Очень легкие, барьеры отсутствуют   |
| Монополистическая конкуренция | Много           | Дифференцированный                         | Цена назначается в зависимости от потребительских предпочтений. Существует значительная дифференциация цен     | Сравнительно легкие   |
| Олигополия                    | Несколько       | Стандартизированный или дифференцированный | Монопольно высокие цены при сговоре (картели), ниже - при лидерстве в ценах, низкие - при ценовой конкуренции  | Затруднены. Основным барьером является положительный эффект масштаба производства |
| Чистая монополия              | Одна            | Редкий, уникальный                         | Полный диктат цен  | Вход в отрасль блокирован   |

- доля которого на рынке определенного товара составляет менее чем 50 %, если доминирующее положение такого хозяйствующего субъекта установлено антимонопольным органом исходя из неизменной или подверженной малозначительным изменениям доли хозяйствующего субъекта на товарном рынке, относительного размера долей на этом товарном рынке, принадлежащих конкурентам, возможности доступа на этот товарный рынок новых конкурентов либо исходя из иных критериев, характеризующих товарный рынок.

#### **Вопросы и задания:**

Задание для письменной работы. Дайте письменный ответ на следующие вопросы.

1. Какие типы рынков выделяет современная экономическая теория? Представьте характеристику каждого типа.
2. Дайте определение доминирующего положения хозяйствующего субъекта на товарном рынке.
3. Поясните экономический смысл расчета основных показателей концентрации товарного рынка.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие и характеристика различных форм рынков.
2. Типология рынков.
3. Рынки с монопольной властью.
4. Варианты изменения конкуренции между фирмами.
5. Перечислите факторы, влияющие на конкурентную борьбу.
6. Интенсивность конкуренции.

#### **Список литературы:**

##### **Основная литература:**

3. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций) : Теория и методология / В.В. Царев ; А.А. Кантарович ; В.В. Черныш. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 799 с. - (Magister). - ISBN 978-5-238-01439-5. экземпляров неограничено.
4. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология Электронный ресурс : учебное пособие / В.В. Черныш / А.А. Кантарович / В.В. Царев. - Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология, 2018-10-15. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 799 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01439-5 экземпляров неограничено.

##### **Дополнительная литература:**

3. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятия розничной торговли / Н.А. Титова ; В.В. Колочева. - Новосибирск : НГТУ, 2013. - 100 с. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.
4. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли Электронный ресурс : Учебное пособие / Н. А. Титова, В. В. Колочева. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2013. - 100 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.

#### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.
2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.

3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ
4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"
5. [www.umoman.ru](http://www.umoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

### **Практические занятия 3 -4**

#### **Конкуренция при различных формах конкурентного рынка**

Цель: рассмотреть основные барьеры входа на рынок.

Формируемые компетенции

#### **Теоретическая часть**

Одним из существующих факторов, влияющих на уровень концентрации на рынке и на поведение предприятий отрасли, является наличие и высота *барьеров входа*.

Под барьером входа на рынок понимают любые факторы и обстоятельства правового, организационного, технологического, экономического, финансового характера, препятствующие новым хозяйствующим субъектам вступить на данный товарный рынок и на равных конкурировать с уже действующими субъектами.

Нередко в экономической литературе наряду с барьерами входа говорится и о *барьерах выхода* с рынка, т. е. о тех условиях, которые препятствуют выходу предприятия с рынка в случае необходимости. Например, к числу основных барьеров выхода с рынка можно отнести низкую ликвидность активов в отрасли в целом либо данного предприятия. Можно, однако, сказать, что барьеры выхода с рынка представляют собой дополнительное препятствие для входа новых фирм на рынок, т. е. по существу это разновидности барьеров входа.

Барьеры входа могут быть обусловлены особенностями данной отрасли и рынка (технология производства, стартовые и текущие затраты, объем спроса, зрелость и развитость рынка, тип конкуренции) либо поведением хозяйствующих субъектов, уже действующих на данном рынке (включая антиконкурентные действия и соглашения). Важное значение имеют также барьеры входа, связанные с действием таких факторов, как сужение географических границ рынка вследствие роста транспортных издержек, возрастание международной конкуренции в условиях ограниченного спроса.

Барьеры входа на рынок подразделяются на структурные и поведенческие.

*Структурные барьеры* обусловлены особенностями данной отрасли и рынка (технологией производства, стартовыми и текущими затратами, зрелостью и развитостью рынка, объемом спроса, типом конкуренции).

*Поведенческие барьеры* связаны с действиями субъектов рынка, к которым относятся соглашения и согласованное поведение, вертикальная и горизонтальная интеграция, злоупотребление доминирующим положением и недобросовестная конкуренция, криминальное воздействие на рынок.

Структурные барьеры.

*Экономические и организационные ограничения.* При их выявлении анализируется значимость для входа на рынок следующих экономических факторов:

- государственная политика в области инвестиций, кредитов, налогов, цен, тарифного и нетарифного регулирования внешнеэкономической деятельности и последствия этой политики для конкретных товарных рынков;
- среднеотраслевая норма прибыли;
- сроки окупаемости капитальных вложений;
- неплатежи;

- наличие (отсутствие) эффективной поддержки предпринимательства: доступность финансово-кредитных ресурсов для субъектов предпринимательства, низкий (высокий) уровень арендной платы за производственные и офисные помещения.

*Барьеры, связанные с эффектом масштаба.* Если минимально эффективный масштаб деятельности на данном товарном рынке высок (например, неэффективно предприятие, рассчитанное на выпуск ста грузовых автомобилей в год, а экономически оправдано производство десятков тысяч машин), то входящие на рынок потенциальные конкуренты на период достижения этого уровня могут иметь значительно большие затраты, чем уже действующие на товарном рынке хозяйствующие субъекты, а следовательно, быть менее конкурентоспособными. Сроки и затраты, необходимые для преодоления этого барьера, оцениваются путем опроса действующих продавцов и потенциальных конкурентов, а также отраслевых специалистов.

*Неразвитость рыночной инфраструктуры.* Выявляется наличие (отсутствие) необходимых средств коммуникации (транспорта, связи), служб по оказанию информационных, консалтинговых, лизинговых услуг и т. п. Особенно важно определить условия транспортной доступности данного рынка для потенциальных конкурентов. Целесообразность дополнительных транспортных издержек для входа на рынок соотносится со стоимостью конкретного товара, а дальность перевозок - с качественными и техническими характеристиками товара, позволяющими (не позволяющими) эту транспортировку осуществлять.

*Барьеры, основанные на абсолютном превосходстве в уровне затрат.* Эти барьеры возникают в том случае, если затраты на единицу продукции уже действующих продавцов ниже, чем вновь входящих на рынок хозяйствующих субъектов. Различия в уровнях затрат могут быть обусловлены следующими причинами: неравенством стартовых условий функционирования на рынке, прежде всего имущественным и ценовым; ограниченным доступом новых продавцов к дешевым и более удобным сырьевым источникам; технологическим превосходством уже действующих продавцов на товарных рынках, а также объемами первоначальных инвестиций, необходимых для входа на товарный рынок.

*Экологические ограничения.* Выявляются факты запрещения службами экологической безопасности, природоохранными учреждениями и общественными организациями и движениями расширения масштабов деятельности на данном товарном рынке, строительства новых производственных и складских объектов, транспортных коммуникаций и т. п.

*Ограничения по спросу.* Высокий уровень удовлетворения спроса, отражающий как высокую насыщенность рынка товарами, так и низкую платежеспособность покупателей, - серьезное препятствие для освоения рынка потенциальными конкурентами. В качестве информации следует использовать данные опроса основных покупателей изучаемого товара. Вместе с тем при рассмотрении данного вида барьеров целесообразно учитывать эластичность спроса в зависимости от изменения (снижения) цен, которое должно происходить при входе на рынок новых субъектов. Если рынок становится более конкурентным, то должны снижаться цены и соответственно увеличиваться спрос.

*Барьеры капитальных затрат, необходимых для входа на товарный рынок.* Значительный капитал, необходимый для начала деятельности хозяйствующего субъекта на рынке, может служить одним из барьеров входа на рынок. Для анализа ситуации экспертным путем оцениваются капитальные затраты, связанные с освоением выпуска изучаемого товара потенциальными конкурентами (стоимость нового строительства или реконструкции и технического перевооружения действующих мощностей, которые можно приспособить под выпуск данного товара, и возможность покрытия этих затрат в течение определенного времени). Источниками соответствующей информации могут служить данные опроса действующих продавцов и потенциальных конкурентов, отраслевых специалистов и т. п.

**Вопросы и задания:**

Задание 1. Дайте письменный ответ на следующие вопросы.

1. Перечислите структурные барьеры входа на товарный рынок.
2. Охарактеризуйте поведенческие барьеры входа на товарный рынок.

Задание 2. Укажите точный перечень вопросов, изучение которых осуществляется в ходе диагностики конкурентной среды:

- a) цели, стратегия, предположения, возможности, характер реакции конкурента;
- b) будущие цели, стратегия, предположения, силы и слабости.

Задание 3. Дайте правильный ответ на задание тестового характера

1. Найдите правильный постулат среди предложенных факторов усиления конкурентной борьбы:

- a) борьба возрастает при невысокой эффективности предпринятых стратегических маневров;
- b) когда входные и выходные барьеры в бизнесе невелики;
- c) когда между фирмами нет существенных различий;
- d) сильные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы и предпринимают сильные стратегические ходы.

2. В каком случае поставщики турпредприятий являются решающей силой конкуренции?

- a) в условиях насыщенного рынка;
- b) в условиях ненасыщенного рынка;
- c) в условиях рынка покупателя;
- d) в условиях рынка продавца;
- e) всегда.

3. Найдите неверный вариант среди предложенных факторов усиления конкурентной борьбы:

- a) когда число фирм увеличивается, и они становятся относительно сравнимыми;
- b) когда спрос на продукт растет быстро;
- c) если есть возможность использовать различные методы;
- d) если продукты конкурентов незначительно отличаются между собой.

4. В каком случае покупатели данной отрасли являются решающей силой конкуренции?

- a) в условиях насыщенного рынка;
- b) в условиях ненасыщенного рынка;
- c) в условиях рынка покупателя;
- d) в условиях рынка продавца;
- e) всегда.

5. Закончите фразу: «Уровень противодействия конкурентов в борьбе за новые рыночные ниши отражает коэффициент ...».

- a) концентрации конкуренции;
- b) Герфиндаля - Хершмана;
- c) интенсивности конкуренции

6. Интенсивность конкуренции на рынке в статике можно определить по формуле

$$U_k^c = 1 + \sqrt{n \sum \left( Di - \frac{1}{n} \right)}$$

$$b) U_k^c = 1 - \sqrt{n \sum \left( Di + \frac{1}{n} \right)}$$

$$c) U_k^c = 1 - \sqrt{n \sum \left( Di - 1 \right)^2}$$

7В каком случае наблюдается повышенная степень конкуренции в условиях реального передела рынка?

- при высокой динамической и статической конкуренции;
- высокой динамической и низкой статической конкуренции;
- высокой статической и низкой динамической конкуренции;
- низкой степени конкуренции в динамике и статике.

8Обобщающий показатель интенсивности конкуренции определяется:

- индексом Герфиндаля - Хершмана;
- на основе частных показателей интенсивности конкуренции по рыночной доле, темпам роста и рентабельности рынка;
- на основе частных показателей интенсивности конкуренции по рыночной доле, количеству конкурентов в отрасли и динамике прибыли в отрасли.

1. Конкуренция в отрасли тем сильнее, чем:

- выше доля рынка, занимаемая нашей фирмой;
- ниже доли рынков всех соперников;
- больше отличия между долями рынка каждого соперника;
- меньше отличия между долями рынка каждого из конкурентов.

Задание 4. Решите задачу. На рынке туристических услуг города выделяются сегменты оказания услуг по отдельным направлениям. При этом по каждому направлению функционируют несколько организаций. Данные об объемах оказания услуг за два последних года представлены в таблице.

Показатели деятельности отдельных сегментов рынка (на примере рынка туристических услуг)

| Рынок А       |                           |              |                  |              | Рынок В       |                           |              |                  |              |
|---------------|---------------------------|--------------|------------------|--------------|---------------|---------------------------|--------------|------------------|--------------|
| № организации | Объем реализации, млрд р. |              | Рыночная доля, % |              | № организации | Объем реализации, млрд р. |              | Рыночная доля, % |              |
|               | Прошлый год               | Отчетный год | Прошлый год      | Отчетный год |               | Прошлый год               | Отчетный год | Прошлый год      | Отчетный год |
| 1             | 3,23                      | 4,05         |                  |              | 1             | 2,40                      | 2,97         |                  |              |
| 2             | 2,15                      | 2,58         |                  |              | 2             | 2,18                      | 2,48         |                  |              |
| 3             | 1,61                      | 2,05         |                  |              | 3             | 1,96                      | 2,14         |                  |              |
| 4             | 1,075                     | 1,89         |                  |              | 4             | 1,64                      | 1,97         |                  |              |
| 5             | 1,075                     | 1,27         |                  |              | 5             | 1,64                      | 1,72         |                  |              |
| 6             | 0,81                      | 1,12         |                  |              | 6             | 1,09                      | 1,38         |                  |              |
| 7             | 0,81                      | 0,85         |                  |              | -             | -                         | -            | -                | -            |
| Всего         |                           |              | 100,0            | 100,0        | Всего         |                           |              | 100,0            | 100,0        |

Определите степень монополизации и уровень интенсивности конкуренции на отраслевых рынках А и В, используя коэффициенты концентрации ( $CR$ ), Герфиндаля - Хершмана ( $HHI$ ), Линда ( $L$ ), относительной концентрации ( $K$ ), интенсивности конкуренции в статике и динамике (формулы и методику расчета всех показателей см. выше). Сравните результаты, полученные разными методами. Сделайте выводы. Можно ли считать данный рынок монополистическим с точки зрения законодательства Республики Беларусь?

Задание 5. Решите задачу. В зоне отдыха небольшого курорта для питания туристов открыты и функционируют несколько небольших летних кафе передвижного типа. Информация о выручке за сезон каждого из них и о прибыли рынка представлена в таблице.

| Мини-кафе | Объем реализации, млн р. |                 |
|-----------|--------------------------|-----------------|
|           | Прошлый период           | Отчетный период |
| 1         | 51,4                     | 56,1            |
| 2         | 45,8                     | 48,3            |
| 3         | 53,9                     | 57,4            |
| 4         | 49,7                     | 51,8            |
| Итого     |                          |                 |

Прибыль рынка 20,4 млн руб. Оцените уровень интенсивности конкуренции в данном рыночном сегменте в отчетном периоде и динамичность ее изменения, а также обобщающий показатель интенсивности конкуренции. Как изменится интенсивность конкуренции, если в зоне отдыха откроется стационарное кафе (филиал сетевого ресторана-пиццерии), и почему?

#### Вопросы для обсуждения:

1. Барьеры входа на товарный рынок.
2. Варианты изменения конкуренции между фирмами.

#### Список литературы:

##### Основная литература:

7 Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций) : Теория и методология / В.В. Царев ; А.А. Кантарович ; В.В. Черныш. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 799 с. - (Magister). - ISBN 978-5-238-01439-5. экземпляров неограничено.

8 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология Электронный ресурс : учебное пособие / В.В. Черныш / А.А. Кантарович / В.В. Царев. - Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология, 2018-10-15. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 799 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01439-5 экземпляров неограничено.

##### Дополнительная литература:

5. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятия розничной торговли / Н.А. Титова ; В.В. Колочева. - Новосибирск : НГТУ, 2013. - 100 с. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.

6. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли Электронный ресурс : Учебное пособие / Н. А. Титова, В. В. Колочева. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2013. - 100 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.

#### Интернет-ресурсы:

1. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые



ресурсы сети Интернет.

2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.

3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ

4. [www.ecsoman.edu.ru](http://www.ecsoman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"

5. [www.umoman.ru](http://www.umoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

## Практическое занятие 5

### Экономическая сущность и уровни исследования конкурентоспособности

Цель: рассмотреть основные понятия, применяемые в экономике к категории «конкурентоспособность»

Формируемые компетенции

#### Теоретическая часть

Опираясь на экономическое содержание понятия «конкуренция», многие авторы раскрывают понятие «конкурентоспособность», акцентируя внимание на различных ее аспектах. На сегодняшний день даны различные определения конкурентоспособности.

Примеры определения термина «конкурентоспособность»

| Автор                         | Определение конкурентоспособности  |
|-------------------------------|--|
| 1                             | 2  |
| М. Портер                     | Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений |
| М. Гельвановский              | Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования   |
| П. Завьялов                   | Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей                                      |
| В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева | Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг                             |
| Н. С. Яшин                    | Включает совокупность, с одной стороны, характеристик самой организации, определяющуюся уровнем использования научно-технического производственного                                    |
| Р. А. Фатхутдинов             | Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном                                      |

Конкурентоспособность является универсальным показателем, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности. Все же по своей сути она остается понятием экономическим, и наиболее правильным является ее применение именно к экономическим объектам.

Все многообразие конкурентных отношений, возникающих в сфере экономики, можно с определенной долей условности подразделить на три уровня:

- микроуровень (конкретные виды продукции, производства, предприятия) - характеристики, отражающие собственно качество и цены продукции;

- мезоуровень (отрасли, объединения предприятий и фирм) - характеристики, обеспечивающие устойчивое улучшение показателей эффективности использования имеющихся производственных ресурсов отраслей;
- макроуровень (народнохозяйственные комплексы, страны, объединения стран) - характеристики, отражающие общее состояние хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат.

На макроэкономическом уровне определяются основные условия конкурентоспособности функционирования всей хозяйственной системы. Мезоуровень конкурентоспособности формирует перспективы развития отрасли или корпорации, охватывающей группу предприятий. На микроуровне конкурентоспособность обретает свою окончательную, завершённую форму в виде конкурентоспособности предприятия, товара, проявляющейся, например, в соотношении цены и качества. Это соотношение зависит от условий, сформировавшихся на предшествующих двух уровнях, и от персонала предприятия, его способности использовать как свои ресурсы, так и сравнительные национальные общехозяйственные и отраслевые преимущества.

В настоящее время в экономической литературе выделяются несколько наиболее важных параметрических характеристик. В частности, все конкурентные преимущества делятся на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

*Преимущества низкого порядка* связаны с возможностью использования дешёвых источников: рабочей силы, материалов (сырья), энергии. Низкий порядок этих 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 дешёвые производственные ресурсы точно так же могут использовать конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка - это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущество над конкурентами надолго.

*Преимущества высокого порядка* являются уникальная продукция, уникальная технология, оптимальная маркетинговая структура, организация производства, хорошая репутация фирмы. Если конкурентное преимущество достигнуто за счёт выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам придется либо разрабатывать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее.

В зависимости от природы возникновения выделяют два типа преимуществ: абсолютные и относительные. Абсолютные преимущества (условно-постоянные) «даны от природы» (например, географическое расположение) и относятся к преимуществам более низкого порядка, чем сравнительные преимущества, которые заключаются в обладании высокими технологиями, инновациями и зависят от эффективности принятия управленческих решений. Относительные преимущества (условно-переменные) по своей сути безграничны, в отличие от абсолютных, которые не воспроизводимы и не бесконечны.

Конкурентные преимущества могут быть реальными и потенциальными. Под реальными конкурентными преимуществами следует понимать факторы внутренней и внешней среды субъекта, по которым он уже превосходит конкурентов; под потенциальными конкурентными преимуществами - факторы внутренней и внешней среды субъекта, по которым он может превзойти конкурентов в ближайшей или более отдаленной перспективе при выполнении определенных условий.

Все многообразие конкурентных преимуществ можно разделить по основным видам:

- ресурсные (нетехнологические), в основе которых лежат факторы производства и степень эффективности их использования;
- технико-технологические, базирующиеся на достижениях научнотехнического прогресса;

- организационные, которые заключаются в способности менеджмента мобилизовать факторы развития хозяйствующего субъекта и обеспечить его эффективное управление.

### Вопросы и задания:

Задание 1. Составьте иерархию понятий конкурентоспособности субъектов рынка.

Задание 2. Дайте письменный ответ на следующие вопросы.

1. Социально-экономическое содержание конкурентоспособности.
2. Эволюционные этапы теории конкурентных преимуществ.
3. Сформулируйте понятие «конкурентное преимущество» и поясните его экономическую сущность.
4. В чем сущность абсолютных и относительных конкурентных преимуществ?
5. В чем состоит факторная природа конкурентоспособности?
6. Перечислите основные свойства категории «конкурентоспособность».
7. Раскройте свойство конкретности проявления конкурентоспособности применительно к условиям рынка и времени.
8. Охарактеризуйте свойство многовариантности категории «конкурентоспособность».
9. Дайте характеристику свойства многоуровневости формирования конкурентоспособности.
10. В чем заключается содержание макроэкономического и микроэкономического подходов к исследованию конкурентоспособности?
11. Раскройте многомерный характер категории «конкурентоспособность» на примере структуры «пирамида конкурентоспособности».

Задание 3. Ответьте на вопросы тестового задания.

1. Укажите взаимосвязь между понятиями «конкурентоспособность организации» и «конкурентное преимущество», выбрав вариант ответа:
  - a) конкурентоспособность организации является основой создания конкурентного преимущества;
  - b) конкурентоспособность организации формируется в результате использования конкурентных преимуществ;
  - c) эти понятия тождественны.
2. Из приведенных определений выберите то, которое соответствует понятию «конкурентоспособность отрасли»:
  - a) возможность научно-технического развития и эффективная отдача инвестиций;
  - b) способность национальных предпринимателей создавать, производить и продавать продукты, более привлекательные, чем аналогичные продукты у зарубежных конкурентов;
  - c) превосходство отрасли над аналогичными отраслями, достигаемое за счет наличия конкурентных преимуществ у субъектов, образующих отрасль.
3. Выберите из предложенных вариантов определение конкурентного преимущества предприятия:
  - a) обладание системы какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами;
  - b) возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.
4. Конкурентные преимущества, которые достигаются в результате недобросовестной конкуренции, недобросовестного исполнения представителями органов власти своих обязанностей, криминальных действий, называются:

- a) организационными и нормативно-правовыми;
  - b) неправового характера.
5. Конкурентные преимущества структурного характера определяются:
- a) уровнем развития инфраструктуры;
  - b) уровнем интеграции процессов на предприятии;
  - c) технологическими особенностями производственного процесса.
6. Укажите наиболее точный вариант определения конкурентоспособности торговой организации:
- a) способность организации выжить в конкретных условиях;
  - b) возможность торговой организации получать максимальную прибыль на рынке;
  - c) реальная или потенциальная способность и возможность организации реализовать в тех условиях, в которых ей приходится действовать, товары по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательные для покупателя, чем товары конкурентов;
  - d) реальная или потенциальная способность и возможность организации осуществлять свою деятельность в условиях конкретного рынка с тем, чтобы максимально удовлетворить потребности покупателей и получить на этой основе прибыль.
7. Конкурентоспособность организации это:
- a) способность организации отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей, соответствовать моде;
  - b) способность продать товар и конкурировать;
  - c) способность удовлетворять покупателей качеством товара, его техническим уровнем, потребительскими свойствами, ценой.
8. В чем состоит специфическая иерархическая зависимость конкурентоспособности в туризме?
- a) конкурентоспособность предприятия туристической индустрии может быть обеспечена только в том случае, если сформирована конкурентоспособная туристическая индустрия на мезо- и макроуровне;
  - b) наличие конкурентоспособных предприятий туристической индустрии является определяющим для обеспечения конкурентоспособности на мезо- и макроуровне.
9. Укажите, какие группы отсутствуют в перечне внутренних конкурентных преимуществ предприятия:
- a) структурные;
  - b) ресурсные;
  - c) технические;
  - d) управленческие;
  - e) организационные;
  - f) рыночные;
  - g) эффективности.
10. Ключевые факторы успеха предприятия туристической индустрии подразделяются:
- a) на внешние и внутренние;
  - b) постоянные и переменные;
  - c) стратегические и тактические;
  - d) долгосрочные и краткосрочные.

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие конкурентоспособности и ее свойства.
2. Параметрические характеристики конкурентного преимущества.

### Список литературы:

#### Основная литература:

9 Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций) : Теория и методология / В.В. Царев ; А.А. Кантарович ; В.В. Черныш. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 799 с. - (Magister). - ISBN 978-5-238-01439-5. экземпляров неограничено.

10 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология Электронный ресурс : учебное пособие / В.В. Черныш / А.А. Кантарович / В.В. Царев. - Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология, 2018-10-15. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 799 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01439-5 экземпляров неограничено.

#### Дополнительная литература:

7. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятия розничной торговли / Н.А. Титова ; В.В. Колочева. - Новосибирск : НГТУ, 2013. - 100 с. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.

8. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли Электронный ресурс : Учебное пособие / Н. А. Титова, В. В. Колочева. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2013. - 100 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.

#### Интернет-ресурсы:

1. <http://eonline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.

2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.

3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ

4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"

5. [www.utoman.ru](http://www.utoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

### Практическое занятие 6

#### Методические подходы к оценке конкурентоспособности товара

Цель: раскрыть существующие подходы к проведению оценки конкурентоспособности товара

Формируемые компетенции

#### Теоретическая часть

Под конкурентоспособностью товара понимается более высокое по сравнению с товарами-заменителями соотношение совокупности качественных характеристик, затрат на его приобретение и потребление при их соответствии требованиям рынка. Конкурентоспособным считается товар, у которого совокупный полезный эффект на единицу затрат выше, чем у остальных, и при этом величина ни одного из критериев не является неприемлемой для потребителя.

Товар с низким качеством может быть конкурентоспособен при соответствующей цене, но при отсутствии какого-либо свойства он потеряет привлекательность вообще.

Помимо требований к товару, выдвигаемых каждым отдельным потребителем, существуют и требования, общие для всех товаров, обязательные к выполнению. Это нормативные параметры, которые устанавливаются действующими международными и национальными стандартами, законами и актами, техническими регламентами,

стандартами предприятий-изготовителей данной продукции, патентной документацией. Если хотя бы одно из этих требований не будет выполнено, то товар не может быть выведен на рынок. На предварительном этапе оценки конкурентоспособности товара необходимо определение:

- всех его характеристик, включая и те, которые можно выявить только в процессе его потребления (эксплуатации);
- целей оценки конкурентоспособности, которые зависят от стадии жизненного цикла товара, от стратегии и планов развития предприятия;
- целевого сегмента рынка; если таковых окажется несколько, то оценку конкурентоспособности товара необходимо проводить для каждого сегмента отдельно.

Конкурентоспособность товара на рынке - это не только его высокое качество и технический уровень, но и умелое маневрирование товаром в рыночном пространстве и во времени, а главное - максимальный учет требований рынка, конкретных групп покупателей.

Конкурентоспособность товара как возможность коммерчески выгодного его сбыта на конкурентном рынке можно определить, только сравнивая товар с конкурентами-аналогами.

Иными словами, конкурентоспособность - понятие относительное, четко соотносящееся с конкретным (целевым) рынком. Структура параметров конкурентоспособности зависит также от требуемой точности оценки, цели исследования и других внешних факторов.

Отправной точкой в формировании конкурентоспособности нового продукта являются маркетинговые исследования потребностей и мотиваций потребителя, являющиеся основой при формировании концепции нового продукта, в том числе его технико-экономических характеристик, являющихся по существу техническим заданием для научно-исследовательских, проектноконструкторских и производственных подразделений предприятия по материальному воплощению потенциальных ожиданий потребителя.

Последующие стадии жизненного цикла обеспечивают удовлетворение потребностей потребителя в сферах реализации и потребления (эксплуатации) продукта.

Особое место в обеспечении и поддержании конкурентоспособности товара занимает сервис - при его отсутствии товар теряет потребительскую ценность (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается потребителем.

Напротив, хорошо отлаженный сервис, во-первых, помогает изготовителю формировать перспективный, достаточно стабильный рынок для своих товаров, во-вторых, повышает конкурентоспособность товара, в-третьих, сам по себе является прибыльным видом деятельности, в-четвертых, является неременным условием высокого авторитета (имиджа) товаропроизводителя.

Изучение конкурентоспособности товара должно вестись непрерывно и систематически, что позволит своевременно выявить момент начала снижения показателя конкурентоспособности и принять соответствующие решения (снять продукт с производства, модернизировать его, перевести на другой сегмент рынка и т. п.).

При этом исходят из того, что выпуск нового товара, в то время как прежний товар еще не исчерпал возможности поддержания своей конкурентоспособности, обычно экономически нецелесообразен.

Вместе с тем любой товар после выхода на рынок начинает постепенно расходовать свой потенциал конкурентоспособности. Этот процесс можно замедлить и даже временно задержать, но остановить его невозможно. Поэтому новый товар проектируется по графику, обеспечивающему ему выход на рынок к моменту значительной потери конкурентоспособности прежним продуктом. Иначе говоря, конкурентоспособность новых товаров должна быть опережающей и достаточно долговременной.

Особое внимание уделяется снижению цены потребления товара: как свидетельствует мировая практика, именно этот параметр зачастую становится решающим для коммерческого успеха нового товара, хотя он продается по существенно более высокой цене.

Конкурентоспособность товара определяется, в отличие от его качества, совокупностью только тех конкретных свойств, которые представляют явный интерес для данного покупателя и обеспечивают удовлетворение данной конкретной потребности - прочие характеристики во внимание не принимаются. Более того, в силу сказанного товар с более высоким уровнем качества может быть менее конкурентоспособным, если значительно повысилась его стоимость за счет придания товару новых свойств, не представляющих существенного интереса для основной группы его покупателей.

Существуют различные методы оценки конкурентоспособности товара.

Модель Розенберга. Создатели модели исходят из того, что потребители оценивают товары с точки зрения их пригодности для удовлетворения своих потребностей. Она выражается формулой

$$A = tV_{jii},$$

где  $A$ , - субъект пригодности товара (отношение к товару);  $V_j$  - важность мотива для потребителя;  $n$  - количество мотивов;  $ijj$  - субъективная оценка пригодности товара для удовлетворения мотива  $i$ .

Положительной стороной данного метода является то, что каждому товару может быть поставлено в соответствие какое-либо число, что значительно облегчает сравнение их конкурентоспособности: чем больше число, тем более конкурентоспособен продукт.

Мотивы, важные для товара, часто бывает трудно выявить, оценка определяется субъективными взглядами экспертов. Высказывания опрашиваемых не дают указания на то, какие характеристики продукта должны быть изменены, нет сравнения с идеальными характеристиками.

Существует еще одна модель, схожая с моделью Розенберга, однако имеющая более практический характер. Знание отдельных мотивов определяется опосредованно, через конкретные характеристики продукта:

$$Q_i = ZXY,$$

где  $Q_j$  - оценка потребителями товара  $j$ ;  $X_k$  - важность характеристики  $k$  ( $k = 1, n$ ) товара с точки зрения потребителей;  $Y_{jk}$  - оценка характеристики  $k$  товара  $j$  с точки зрения потребителей.

Данная модель основывается на предпосылке, что каждая характеристика желаемая

$$Q_j = \sum W_k | B_{jk} - I_k$$

и чем выше ее оценка, тем более конкурентоспособен данный товар.

Модель с идеальной точкой. Особенность данного метода в том, что в него введена добавочная компонента - идеальная величина характеристики товара: где  $Q_j$  - оценка потребителями марки  $j$ ;  $W_k$  - важность характеристики  $k$  ( $k = 1, \dots, n$ );  $B_{jk}$  - оценка характеристики  $k$  марки  $j$  с точки зрения потребителей;  $r$  - параметр, означающий при  $r = 1$  постоянную, а при  $r = 2$  - убывающую граничную пользу;  $I_k$  - идеальное значение характеристики  $k$  с точки зрения потребителей.

Смысл этой формулы: товар следует предпочесть другому в случае, если его удаление от идеальной точки меньше.

Преимущества метода заключаются в том, что он дает представление об идеальном с точки зрения потребителя продукте.

Конкурентоспособность товара определяется по величине отклонения данной оценки от идеальной величины.

**Вопросы и задания:**

1. Раскройте экономическое содержание понятия «конкурентоспособность товара».
2. Сформулируйте основные принципы оценки конкурентоспособности товара.
3. Охарактеризуйте модель конкурентоспособности товара с позиции товаропроизводителя.
4. Перечислите основные факторы и критерии конкурентоспособности товаров.
5. Приведите примеры макро-, мезо- и микроэкономического факторов конкурентоспособности товара.
6. Опишите двухуровневую и трехуровневую концепции товара, применяемые при построении модели его конкурентоспособности.
7. Какова роль качества товара в обеспечении его конкурентоспособности?
8. Охарактеризуйте существующие методы оценки конкурентоспособности товара.
9. Как учитывается жизненный цикл товара при оценке его конкурентоспособности?
10. Раскройте современную концепцию управления конкурентоспособностью товара на примере «спирали» конкурентоспособности.
11. Каковы особенности оценки конкурентоспособности товаров инвестиционного назначения?
12. Охарактеризуйте роль брендинга в обеспечении конкурентоспособности товара.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Экономическое содержание понятия «конкурентоспособность товара».
2. Принципы оценки конкурентоспособности товара.
3. Модель конкурентоспособности товара с позиции товаропроизводителя.
4. Факторы и критерии конкурентоспособности товаров.
5. Макро-, мезо- и микроэкономического факторы конкурентоспособности товара.
6. Концепции товара, применяемые при построении модели его конкурентоспособности.

**Список литературы:****Основная литература:**

- 11 Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций) : Теория и методология / В.В. Царев ; А.А. Кантарович ; В.В. Черныш. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 799 с. - (Magister). - ISBN 978-5-238-01439-5. экземпляров неограничено.
- 12 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология Электронный ресурс : учебное пособие / В.В. Черныш / А.А. Кантарович / В.В. Царев. - Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология, 2018-10-15. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 799 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01439-5 экземпляров неограничено.

**Дополнительная литература:**

9. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятия розничной торговли / Н.А. Титова ; В.В. Колочева. - Новосибирск : НГТУ, 2013. - 100 с. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.



10. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли Электронный ресурс : Учебное пособие / Н. А. Титова, В. В. Колочева. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2013. - 100 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.

#### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.
2. <http://eup.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.
3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ
4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"
5. [www.utoman.ru](http://www.utoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

#### **Практическое занятие 7**

##### **Методические подходы к оценке конкурентоспособности отрасли**

Цель: изучить основные подходы в оценке конкурентоспособности отрасли  
Формируемые компетенции

##### **Теоретическая часть**

В экономической науке под отраслью понимают совокупность предприятий, занимающихся определенной, отличной от других подразделений общественного производства деятельностью. В различных литературных источниках можно встретить использование понятия «отрасль» применительно к совершенно разным по масштабу, особенностям, роли в экономической деятельности подобным совокупностям. Большинство экономистов определяет отрасль как совокупность предприятий, обладающих общностью экономического назначения продукции, основных видов потребляемого сырья и материалов, методов технологии и организации производства, профессионального состава кадров.

Отраслевая структура экономики отражает взаимосвязь основных отраслевых элементов, а также характер необходимых и существенных связей между ними.

Весь экономический комплекс можно разделить на следующие группы отраслей:

- отрасли материального производства: промышленность, строительство, сельское хозяйство, а также отрасли, связанные со снабжением населения продукцией, т. е. заготовки, материально-техническое снабжение, торговля и общественное питание;
- отрасли непроеизводственной сферы: жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание, транспорт, связь и т. п.;
- социальное обслуживание населения: здравоохранение, наука, культура и искусство, образование, отрасли управления и обороны.

Конкурентоспособность отрасли - это способность хозяйствующих субъектов, действующих в ее рамках, участвовать в соревновании с реальными и потенциальными конкурентами за потребителя на отраслевом рыночном сегменте в конкретный период времени благодаря определенному сочетанию свойств производимых товаров, условий воспроизводства основных факторов производства и использованию других управляемых факторов.

Конкурентоспособность отрасли следует определять как относительную характеристику, отражающую основные отличия данной отрасли от других как по степени удовлетворения своими товарами или услугами (определяя их конкурентоспособность)

конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.

Характеристика конкурентоспособности отрасли включает возможности и динамику приспособления отрасли к изменяющимся условиям конкуренции на внутреннем и внешнем рынках. Это отличие обусловлено временным фактором (все экономические процессы ограничены временем). Длительность изучения должна быть не менее срока становления продукции в отрасли, т. е. выпуска на рынок новых товаров. Кроме того, система факторов, влияющих на конкурентоспособность отрасли, может быть проконтролирована со стороны производителя. Речь идет о внутренних и внешних факторах. К первым относят факторы конкурентных преимуществ отрасли, ко вторым, соответственно - внешние параметры социально-экономической среды, вне сферы непосредственного влияния отрасли.

Конкурентные преимущества отрасли можно распределить по двум группам:

I группа - конкурентные преимущества, формируемые на уровне предприятий отрасли;

II группа - конкурентные преимущества, формируемые на отраслевом уровне экономики: «отраслевые конкурентные преимущества».

Отраслевые конкурентные преимущества - это преимущества, которыми могут воспользоваться все предприятия отрасли, т. е. преимущества, обусловленные спецификой, структурой отрасли, факторными условиями, параметрами спроса на отраслевой продукт, развитостью специализированной инфраструктуры и т. п.

Особенностью отраслевых преимуществ является то, что они, как правило, не могут быть созданы на уровне отдельных предприятий, но могут использоваться всеми предприятиями для укрепления своего конкурентного положения и повышения потенциала прибыльности.

Отраслевые конкурентные преимущества открывают перед предприятиями определенные возможности, но не все предприятия могут с одинаковым успехом использовать их в силу особенностей внутренней среды.

Модель анализа «пяти сил» конкурентной среды М. Портера. Модель М. Портера основывается на следующих положениях структурного анализа конкурентной среды отрасли:

1. Конкуренция выходит за пределы конкурирующих предприятий.
2. При проведении структурного анализа необходимо определить интенсивность конкуренции и в этой связи исследовать потенциальные уровни воздействия на предприятие следующих ключевых сил (см. рис. 5.1):
  - угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов;
  - власть покупателей;
  - власть поставщиков;
  - угрозы со стороны заменителей товара или услуги;
  - уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.
3. Методика структурного анализа позволяет предприятию разрабатывать эффективную стратегию, которая, в свою очередь, позволит занять прочную позицию при столкновении с различными конкурентными силами.

Методические подходы к анализу отрасли А. Томпсона. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли предполагает изучение ее основных экономических характеристик. К основным экономическим характеристикам отрасли относятся следующие:

- размер рынка;
- масштаб конкуренции;
- темпы роста рынка и этап его жизненного цикла;
- количество конкурентов и их относительные размеры (множество мелких компаний и немного крупных);

- количество покупателей и их относительные размеры;
- степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке;
- каналы распространения продукции;
- скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров;
- степень дифференциации товаров (услуг) компаний-конкурентов;
- возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе;
- компактность размещения основных компаний в определенных регионах;
- наличие эффекта обучаемости, когда издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объема выпуска изделий в результате накопления производственного опыта;
- степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства;
- требуемый размер капиталовложений;
- условия входа в отрасль и выхода из нее;
- отраслевой показатель прибыльности.

Оценка инвестиционной привлекательности как фактора конкурентоспособности отрасли. Обеспечение высоких темпов развития и повышения конкурентоспособности отрасли в условиях современной экономики в значительной степени определяется уровнем ее инвестиционной активности и диапазоном инвестиционной деятельности. Оценка инвестиционной привлекательности отдельных отраслей экономики осуществляется по следующим основным элементам:

- уровню перспективности развития отрасли;
- среднеотраслевой рентабельности деятельности предприятий;
- отраслевым инвестиционным рискам.

### **Вопросы и задания:**

Задание. Выполните письменную работу. Дайте ответ на следующие вопросы.

1. Раскройте понятие отрасли как вида деятельности. Укажите различия между понятиями «отрасль» и «отраслевой товарный рынок».
2. Охарактеризуйте роль, содержание и направления отраслевого анализа при оценке конкурентной среды предприятия на мезоуровне.
3. Что включает исследование движущих сил и ключевых факторов успеха отрасли?
4. Раскройте роль и содержание отраслевого конкурентного анализа.
5. Дайте характеристику методики анализа конкурентной структуры отрасли на основе модели «пяти конкурентных сил» М. Портера.
6. В чем заключается анализ конкурентной структуры отрасли, интенсивности конкуренции и степени монополизации отраслевого рынка?
7. Раскройте содержание аналитических методов оценки конкурентоспособности отрасли.
8. Перечислите внешние и внутренние конкурентные преимущества отрасли.
9. Дайте характеристику угроз появления новых конкурентов и товаров-заменителей с точки зрения их влияния на конкурентную структуру отрасли.
10. Охарактеризуйте существующие методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности отрасли

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Отрасль как вид деятельности. Различия в понятиях «отрасль» и «отраслевой товарный рынок».

2. Отраслевой анализ при оценке конкурентной среды предприятия на мезоуровне.
3. Методика анализа конкурентной структуры отрасли на основе модели «пяти конкурентных сил» М. Портера.
4. Аналитические методы оценки конкурентоспособности отрасли.
5. Внешние и внутренние конкурентные преимущества отрасли.
6. Угрозы появления новых конкурентов и товаров- заменителей с точки зрения их влияния на конкурентную структуру отрасли.
7. Методические подходы к оценке инвестиционной привлекательности отрасли

#### **Список литературы:**

##### **Основная литература:**

- 13 Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций) : Теория и методология / В.В. Царев ; А.А. Кантарович ; В.В. Черныш. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 799 с. - (Magister). - ISBN 978-5-238-01439-5. экземпляров неограничено.
- 14 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология Электронный ресурс : учебное пособие / В.В. Черныш / А.А. Кантарович / В.В. Царев. - Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология, 2018-10-15. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 799 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01439-5 экземпляров неограничено.

##### **Дополнительная литература:**

11. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятия розничной торговли / Н.А. Титова ; В.В. Колочева. - Новосибирск : НГТУ, 2013. - 100 с. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.
12. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли Электронный ресурс : Учебное пособие / Н. А. Титова, В. В. Колочева. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2013. - 100 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.

##### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.
2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.
3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ
4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"
5. [www.utoman.ru](http://www.utoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

#### **Практическое занятие 8**

##### **Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия**

Цель: изучить методы оценки конкурентоспособности предприятия  
Формируемые компетенции

##### **Теоретическая часть**

В самом широком смысле конкурентоспособность предприятия можно определить как способность к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов в течение определенного времени.

Конкурентоспособность предприятия - экономическая категория, отражающая его способность выпускать конкурентоспособную продукцию, его конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность предприятия может быть оценена только в рамках группы предприятий, относящихся к одной отрасли, поэтому оценка степени конкурентоспособности предприятия предполагает в первую очередь выбор базовых объектов для сравнения. Сравнимые предприятия-конкуренты должны обладать соизмеримостью:

- 1) характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- 2) сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- 3) фаз жизненного цикла, в котором функционирует предприятие.

Конкурентоспособность предприятия - способность прибыльно производить и реализовывать товарную продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у других рыночных контрагентов в своей рыночной нише. Поэтому конкурентоспособность предприятия складывается из трех основных факторов:

- 1) ресурсного (физические затраты ресурсов на единицу готовой продукции);
- 2) ценового (уровень и динамика цен на все используемые ресурсы производства и готовую продукцию);
- 3) «фактора среды» (экономическая политика государства и степень ее воздействия на рыночного контрагента).

На микроуровне само предприятие способно контролировать прежде всего ресурсный фактор роста конкурентоспособности, поэтому повышение производительности труда, капиталоотдачи, общей эффективности производства очень важно и зависит от политики самой компании по организации НИОКР, накоплению основного капитала, маркетинга, системы производственной кооперации, профессиональной подготовки и переподготовки кадров и т. д.

Организация управления, технологический и финансовый потенциал предприятия могут обеспечить рост ресурсной компоненты конкурентоспособности. Труднее контролировать рыночные цены на сырье и полуфабрикаты, а также на собственную готовую продукцию, так как уровень цен во многом зависит от состояния мировой и национальной экономики.

Существуют два источника конкурентоспособности предприятия: операционная эффективность и стратегическое позиционирование.

Операционная эффективность вбирает в себя комплексную оценку выполнения предприятием тех или иных видов деятельности, позволяющих более рационально использовать имеющиеся у него факторы производства. Уровень операционной эффективности предприятия в значительной степени зависит от факторов его базирования.

Отражая гибкость технологической оснащенности предприятия, способность производить широкий диапазон товаров, в том числе и тех, которые обладают новизной, операционная эффективность, с одной стороны, создает условия для повышения рыночной адаптивности хозяйствующего субъекта, с другой - характеризует рентабельность производственной деятельности предприятия.

Стратегическое позиционирование заключается в создании уникальной и выгодной позиции, предопределенной сочетанием видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов. Стратегическое позиционирование состоит из двух составляющих. Первая - это способность приспособливаться к внешней среде, она отражает результативность процесса обновления предприятия. Эта составляющая характеризует гибкость и адаптивность хозяйствующего субъекта к условиям внешней среды.

Второй составляющей стратегического позиционирования является инновационность, постоянно протекающие инновационные процессы, направленное воздействие которых обеспечивает внедрение новшеств во все сферы деятельности предприятия. Инновационность, таким образом, будучи залогом успешности предприятия в конкурентной борьбе, служит источником адаптивности.

Основными группами факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия, являются следующие:

- технико-технологическая группа; включает факторы, характеризующие производственное оборудование, предметы труда, состав и технологию выполняемых работ. Эта группа факторов является во многом определяющей, поскольку состояние и качество средств и предметов труда, степень их использования, уровень механизации и автоматизации производства, совершенство применяемых технологий напрямую влияют на операционную эффективность деятельности предприятия;

- организационно-управленческая группа; содержит факторы, приводящие в действие технико-технологическую подсистему благодаря организации производства и труда, подбору персонала, внедрению прогрессивной системы оплаты труда;

- финансово-экономическая; концентрирует в себе факторы функционирования предприятия с позиций эффективного распоряжения ресурсами, доходности и финансовой устойчивости;

- социально-психологическая группа факторов; охватывает персонал предприятия, его организационную культуру, ценности, потребности и интересы работников. Необходимо поддерживать здоровый морально-психологический климат в коллективе, т. е. создавать нормальные условия труда и отдыха для развития потребностей в самовыражении и самоактуализации;

- природно-географическая группа факторов; существенно определяя ресурсный потенциал хозяйствующего субъекта либо масштабы его дефицитности, факторы данной группы заставляют предприятие соответствующим образом выстраивать свою логистическую структуру, постоянно совершенствовать технологию производства, оптимизировать транспортные схемы перевозок, снижать энергоемкость производства и т. д.;

- экологическая группа факторов; состоит из целого комплекса сложных технических и организационных задач, обусловленных необходимостью повышения качества воды, воздуха, земли и т. п., без успешного решения которых невозможно рассчитывать на высокий статус конкурентоспособности;

- отраслевая группа факторов; отражает внешние условия функционирования хозяйствующего субъекта, которые определяются потребностью в отраслевом товаре и его эксклюзивностью, наличием доступа к качественному сырью, конкурентоспособностью поставщиков, общим уровнем отраслевой концентрации, специализации и кооперирования, качеством информационной базы управления в отрасли, системой подготовки и повышения квалификации кадров, внедрением радикальных новшеств, долей экспорта наукоемкой продукции и т. д. Эти факторы служат базовой платформой деятельности хозяйствующих субъектов, предопределяя направления совершенствования техники, технологии, организации и управления производством на каждом предприятии;

- рыночная группа факторов; факторы данной группы включают открытость доступа к рынку ресурсов и новых технологий, уникальность свойств выпускаемых товаров, отлаженность каналов распределения производимой продукции и эффективность системы стимулирования ее сбыта, разнообразие сервисных схем послепродажного обслуживания.

Существуют различные подходы к оценке конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности на основе рейтинговой оценки. При составлении рейтинга конкурентоспособности предприятий используется идеология параметрического анализа,

однако нормативные выводы делаются уже на базе количественного сравнения, т. е. на основе выбранных показателей (коэффициентов), «взвешенных» по их относительной важности. На основе системы показателей рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

Составление рейтинга предприятия осуществляется в следующей последовательности: определение критериев отбора показателей рейтинговой оценки, определение «веса» того или иного показателя в итоговой оценке предприятия, учет динамики отдельных показателей.

Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли. На потребительском рынке региона рыночная доля является основным экономико-статистическим показателем, характеризующим конкурентоспособность субъектов хозяйствования, в связи с тем, что многие из них несопоставимы с отраслевой точки зрения, но сопоставимы с позиции эффективности хозяйствования через рыночную долю.

Данная методика оценки конкурентоспособности по рыночной доле позволяет по характеру распределения долей рынка выделить ряд стандартных положений его субъектов: аутсайдеры, субъекты со слабой, средней и сильной конкурентной позицией, лидеры. Величина изменения рыночной доли позволяет определить группы хозяйствующих единиц: с быстро улучшающейся, с улучшающейся, с ухудшающейся и быстро ухудшающейся конкурентной позицией. Перекрестная классификация размера долей и их динамики дает возможность построить конкурентную карту рынка, на основании которой устанавливаются место исследуемого субъекта в структуре рынка, степень доминирования на рынке, особенности развития конкурентной ситуации.

Оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости. Данный метод предполагает оценку не продукта или услуги, а совокупности маркетинговых, управленческих и организационных решений. Расчет производится на основе алгоритма оценки конкурентоспособности экономических технологий, использующего показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости.

Данный метод позволяет достаточно точно выявить и оценить реальные потребности потенциальных потребителей и свойства продукции и услуг. В общем виде формула потребительной стоимости - это соотношение суммы требований к товару или, иначе, отношение суммы свойств товара к сумме потребностей в этих свойствах товара.

Норма потребительной стоимости - величина безразмерная. Показатель  $Q$  (норма потребительной стоимости) лежит в пределах от 0 до 1. Если  $Q = 0$ , то это говорит о полной неконкурентоспособности продукции предприятия. Если  $Q = 1$ , то это говорит о полной конкурентоспособности продукции в данный период времени.

Алгоритм расчета показателя конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости состоит из следующих этапов:

1. Изучение рынка, конкурентов, потребностей потенциальных потребителей.
2. Определение целевых сегментов по направлениям.
3. Определение стратегической и маркетинговой концепции деятельности предприятия.
4. Определение значимых блоков, свойств и коэффициентов значимости по ним.
5. Анализ результатов и принятие решения по улучшению конкурентоспособности предприятия.

Оценка конкурентоспособности на основе теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов - ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку

эффективности использования им этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей (или критериев) конкурентоспособности.

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность использования основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве.

Во вторую группу включены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижения товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

В четвертую группу входят показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

В связи с тем, что каждый из этих показателей имеет разную степень важности для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия, экспертным путем были разработаны коэффициенты весомости критериев.

Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средневзвешенной арифметической:

$$C = 0,15e + 0,29f + 0,23s + 0,33c,$$

где  $C$  - коэффициент конкурентоспособности предприятия;  $e$  - значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;  $f$  - значение критерия финансового положения предприятия;  $s$  - значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;  $c$  - значение критерия конкурентоспособности товара.

В общем виде алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности промышленного предприятия предусматривает три последовательных этапа:

Этап 1. Расчет единичных показателей конкурентоспособности предприятия и перевод этих показателей в относительные величины (баллы).

Для перевода единичных показателей в относительные величины производится их сравнение с базовыми показателями. В качестве базовых показателей (базы для сравнения) могут выступать среднеотраслевые показатели, показатели любого конкурирующего предприятия или предприятия-лидера на рынке, показатели оцениваемого предприятия за прошлые отрезки времени.

В целях перевода показателей в относительные величины используется 15-балльная шкала. При этом в 5 баллов оценивается показатель, имеющий значение хуже, чем базовый; в 10 баллов - на уровне базового; в 15 баллов - лучше, чем базовый.

Этап 2. Расчет критериев конкурентоспособности предприятия по формулам.

Этап 3. Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия.

Данная оценка конкурентоспособности предприятия 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 за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

Оценка конкурентоспособности на основе SWOT-анализа. SWOT-анализ имеет своей целью определение сильных и слабых сторон предприятия (анализ внутренней среды), а также возможностей и угроз ближайшего окружения предприятия (анализ внешней среды).

Анализ осуществляется по четырем направлениям:

1. Strengths (сильные стороны) - преимущества фирмы.
2. Weaknesses (слабые стороны) - недостатки фирмы.



3. Opportunities (возможности) - факторы внешней среды, которые могут способствовать получению предприятием преимуществ.

4. Threats (угрозы) - факторы, способные ослабить позиции организации на рынке.

SWOT-анализ дает возможность оценить конкретную ситуацию на рынке, получить четкое представление о преимуществах и недостатках предприятия, что позволяет выбрать направление развития предприятия, выгодно использовать сильные стороны предприятия, устранить либо учесть недостатки организации, использовать (не упустить) предоставляемые рынком возможности, избежать опасностей и угроз.

SWOT-анализ позволяет структурировать информацию о предприятии и рынке, произвести переоценку сложившейся ситуации, обратить внимание на новые перспективы.

SWOT-анализ должен основываться не на догадках, а на объективных данных и результатах исследований. Необходимая для его проведения информация может быть получена и в результате анализа внешней и внутренней среды. При этом используются как первичные, так и вторичные данные. Если на предприятии функционирует маркетинговая информационная служба, то необходимые сведения могут быть предоставлены сотрудниками данного подразделения.

### Вопросы и задания:

Задание. Дайте правильный ответ.

1. Для анализа конкурентоспособности предприятий туристической индустрии часто применяют теорию, по которой оценку производят по большому числу показателей, характеризующих все основные направления деятельности и влияющие на нее факторы. Эта теория называется:

- a) теория равновесия фирмы и отрасли;
- b) теория эффективности по Парето;
- c) теория эффективной конкуренции;
- d) теория факторов производства.

2. Интегральный показатель оценки конкурентоспособности предприятия строится на принципе:

- a) соотнесения показателя оцениваемого предприятия и лучшего;
- b) включения в него большого числа показателей (чем больше, тем лучше);
- c) отбора и включения в него нескольких показателей, характеризующих важнейшие направления деятельности предприятия в данный момент.

3. Как производится оценка неизмеримых показателей конкурентоспособности?

- a) методами рангов и разниц;
- b) методами балловых и экспертных оценок;
- c) социологическим методом.

4. Укажите правильный вариант перечня показателей (элементов оценки) уровня финансового состояния предприятия:

- a) показатели ликвидности, платежеспособности, деловой активности, эффективности;
- b) показатели платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, оборачиваемости;
- c) показатели платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности;
- d) показатели платежеспособности, финансовой устойчивости, оборачиваемости, эффективности.

5. Какие направления деятельности предприятия оценивают наиболее часто при использовании теории эффективной конкуренции?

а) финансы, технологический процесс, маркетинг, организацию и управление, трудовые ресурсы и стимулы;

б) финансы, маркетинг, конкурентоспособность товаров и услуг, организацию и управление, трудовые ресурсы и стимулы;

с) финансы, технологический процесс, конкурентоспособность товаров, организацию и управление, трудовые ресурсы и стимулы.

6. Укажите, какой из предложенных критериев, как правило, не может быть применен для характеристики технологического процесса предприятия туриндустрии:

а) объем реализации товаров и (или) услуг;

б) производственная мощность;

с) эксплуатационная программа;

д) расходы на реализацию;

е) обеспеченность ресурсами;

ф) организация технологического процесса.

7. С помощью каких методов рассчитывают измеримые показатели конкурентоспособности?

а) рейтинговых оценок;

б) балловых и экспертных оценок;

с) статистических методов;

д) рангов и разниц;

е) аналитических коэффициентов.

8. Показатели оценки конкурентоспособности делят:

а) на относительные, абсолютные;

б) измеримые, неизмеримые;

с) общие, частные.

9. В каком направлении оценки конкурентоспособности предприятия туриндустрии применяют преимущественно неизмеримые показатели?

а) технологический процесс;

б) маркетинг;

с) организация и управление;

д) трудовые ресурсы и стимулы.

10. Укажите наиболее предпочтительный вариант выбора базового предприятия для интегральной оценки конкурентоспособности, позволяющий дать однозначную оценку:

а) лучшее предприятие в отрасли или сегменте рынка;

б) худшее предприятие в отрасли или сегменте рынка;

с) условное предприятие с наиболее низкими значениями показателей, включенных в интегральный.

### **Список литературы:**

#### **Основная литература:**

#### **Основная литература:**

15 Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций) : Теория и методология / В.В. Царев ; А.А. Кантарович ; В.В. Черныш. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 799 с. - (Magister). - ISBN 978-5-238-01439-5. экземпляров неограничено.

16 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология Электронный ресурс : учебное пособие / В.В. Черныш / А.А. Кантарович / В.В. Царев. - Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология, 2018-10-15. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 799 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01439-5 экземпляров неограничено.

#### Дополнительная литература:

13. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятия розничной торговли / Н.А. Титова ; В.В. Колочева. - Новосибирск : НГТУ, 2013. - 100 с. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.

14. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли Электронный ресурс : Учебное пособие / Н. А. Титова, В. В. Колочева. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2013. - 100 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.

#### Интернет-ресурсы:

1. <http://econline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.

2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.

3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ

4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"

5. [www.utoman.ru](http://www.utoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента

### Практическое занятие 9 Конкурентная стратегия предприятия

Цель: рассмотреть сущность страховой деятельности во внешней торговли и основные нормативно-правовые документы ее регулирующие

Формируемые компетенции

#### Теоретическая часть

Конкуренция обусловлена правом каждого субъекта хозяйствования на реализацию своего экономического потенциала. Это неизбежно приводит к столкновению между ними, стремлению достичь своих целей за счет ущемления интересов других. При этом различают **три типа конкурентного поведения**:

- 1) креативный;
- 2) приспособленческий;
- 3) обеспечивающий.

*Креативное поведение* направлено на создание новых элементов отношений, которые обеспечивали бы преимущество над конкурентами. Например, разработка и внедрение новых туров, блюд, услуг, новых технологий, способов организации деятельности и т. д. Главный признак креативной конкуренции - это стремление к изменению существующей структуры спроса и предложения.

*Приспособленческий тип поведения* предусматривает учет инновационных изменений в производстве у конкурентов и проведение мероприятий, упреждающих действия конкурентов. Приспособленческое поведение применяется, когда предприятие не совсем уверено в своих инновационных возможностях и поэтому стремится к копированию достижений конкурентов.

*Обеспечивающее поведение* основано на стремлении предприятия к сохранению на длительную перспективу своего положения на рынке за счет повышения качества продукции, расширения ассортимента продуктов, предоставления дополнительных услуг. Этот тип поведения применяется тогда, когда предприятие не имеет возможности существенно изменить направления деятельности, сбытовую политику и обладает слабым инновационным потенциалом.

Для каждого типа конкурентного поведения характерны определенные методы конкуренции. Поэтому выбор типа конкурентного поведения также определяется возможностью применения разных методов конкуренции.

**Конкурентная стратегия** - это концепция и система действий предприятия, направленная на достижение конечной цели. Конкурентная стратегия определяет, каким образом организация собирается конкурировать на рынке, который она выбрала. Такая стратегия обеспечивает общий концептуальный подход, придающий значимость всем отдельным функциям и видам деятельности предприятия. В этом отношении эффективные стратегии должны быть проработаны и по общему направлению развития предприятия, и по направлениям возможных действий. Если стратегия излишне усложнена, ее основные составляющие не будут хорошо поняты и правильно реализованы.

Принято различать конкурентную стратегию в широком и узком смысле. *Конкурентную стратегию предприятия в широком смысле* можно определить как план действий по экономически эффективному достижению перспективных целей на основе удержания и развития конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды. Она интегрирует стратегии управления субъектом хозяйствования, среди которых можно выделить корпоративную, деловую, функциональную и операционную стратегии.

*Корпоративная стратегия* представляет собой общий план развития предприятия по всем направлениям деятельности (сферам бизнеса) и на всех рынках, где оно присутствует, и распространяется на все стратегические хозяйственные подразделения, входящие в состав предприятия (корпорации). *Деловая стратегия* представляет собой план управления отдельной сферой деятельности предприятия, например туризмом или гостиницей. В связи с этим она иногда называется стратегией однородной группы производств. К деловой стратегии также можно отнести совокупность мероприятий, направленных на обеспечение эффективной деятельности предприятия на отдельно взятом территориальном рынке.

*Функциональная стратегия* представляет собой управленческий план для отдельного вида деятельности предприятия в рамках определенной сферы бизнеса и разрабатывается, как правило, на уровне соответствующего функционального подразделения (например, стратегия въездного туризма или стратегия молодежного туризма).

*Операционная стратегия* представляет собой совокупность конкретных мероприятий, направленных на достижение целей отдельной структурной единицы (производственного подразделения) предприятия. Они призваны обеспечить выполнение конкретных хозяйственных задач (закупка материалов, транспортировка и др.).

*Конкурентную стратегию в более узком смысле* можно рассматривать как набор специфических шагов и подходов, которые предприятие предпринимает или собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы. Стратегия задается четырьмя факторами:

- 1) сферой деятельности - рынками, которые предполагается обслуживать, и потребительскими сегментами, которые необходимо захватить;
- 2) конкурентным преимуществом - позицией, которая отличает данный бизнес от бизнеса конкурентов;
- 3) доступностью рынка - наличием коммуникаций и каналов дистрибуции,

применяемых для выхода на заданный рынок;

4) видами деятельности - определением соответствующего масштаба и размаха видов деятельности, которые необходимо осуществить.

Сложность разработки успешной стратегии заключается в том, что, с одной стороны, стратегия не меняется часто, а с другой - это совсем не означает, что обоснованная стратегия должна быть статичной и не предусматривает различных инноваций. Успешная адаптация стратегии требует ясного понимания дальнейшего развития, что позволит в наилучшей степени воспользоваться благоприятной ситуацией на рынке и с максимальной эффективностью применить имеющиеся конкурентные преимущества. *Сфера деятельности* позволяет определить, кто является основными потребителями, с какими конкурентами придется соперничать и какие конкурентные преимущества должны совершенствоваться. *Преимущества* играют важную роль в позиционировании на рынке и обеспечивают конкурентное превосходство перед конкурентами. *Доступность рынков* проявляется в наличии альтернативных каналов дистрибуции. В настоящее время управлению каналами сбыта уделяется большое внимание, чтобы контролировать расходы на распределение и удерживать их в заданных пределах. *Виды деятельности* определяют соответствующие масштабы производства и продуктовый ассортимент. Поэтому выбор наилучшего направления зависит от способности руководства правильно осмысливать многочисленные события, тенденции и противоречивые факты, а также в полной мере учитывать то, как со временем будет меняться окружающая ситуация.

Для формирования грамотной конкурентной стратегии предприятия туристической индустрии большое значение имеет **тактика конкурентного поведения**. Мировая практика рекомендует следующие **универсальные тактические приемы** для работы с конкурентами:

1. Провести масштабное, но краткое снижение цен, выбросив при этом на рынок остродефицитный продукт.
2. Строго хранить коммерческие тайны.
3. Скупать акции, заключать с конкурентами договоры о слиянии.
4. Создавать свои преимущества через уникальные услуги, квалифицированные кадры.
5. Добиваться роста объема продаж - это главное условие.
6. Совершенствовать свой менеджмент.
7. Постоянно думать о конкурентоспособности своих продуктов и услуг.

Для устойчивого получения прибыли любое предприятие стремится к монополизации рынка или сегмента. Из этого вытекают две *стратегические установки*: на монополизацию рынка и на интеграцию своей деятельности в единый рыночный процесс, в правила конкретного сегмента. Согласно первой установке действия предприятия направлены на изменение числа конкурентов и максимизацию прибыли в коротком периоде. Установка на интеграцию направлена на стабилизацию своего положения на рынке, уменьшение степени риска и увеличение прибыли в долгосрочном периоде.

Таким образом, цель конкурентной стратегии заключается в том, чтобы вести свои дела этично по отношению к конкурентам, добиваться конкурентного преимущества на рынке и создавать круг лояльных покупателей. Конкурентная стратегия должна предусматривать краткосрочные тактические ходы для немедленной реакции на изменение ситуации и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности и позиция на рынке.

Базовая классификация конкурентных стратегий была представлена М. Портером в продолжение развития его теории пяти конкурентных сил. Для противодействия пяти

конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими фирмами отрасли он выделил три базовых стратегии конкуренции:

- 1) абсолютное лидерство в издержках;
- 2) дифференциация;
- 3) фокусирование.

Чтобы обеспечить *лидерство в издержках*, необходимо активно наращивать масштаб деятельности, расширять филиальную сеть, добиваться снижения издержек на основе накопления опыта, жестко контролировать расходы, избегать мелких операций с клиентами (что не всегда возможно в турбизнесе), минимизировать затраты в таких областях, как исследования и разработки, обслуживание, система сбыта, реклама и т. п. Все это требует огромного внимания к контролю издержек со стороны менеджмента, хотя при этом нельзя игнорировать качество продукта и обслуживания, а также другие сферы.

Стратегия низкого уровня издержек защищает предприятие от конкурентов, поскольку этот уровень означает, что оно способно зарабатывать прибыль, когда соперники уже утратили такую способность. Эта стратегия защищает предприятие и от мощных покупателей, поскольку последние могут употребить свою власть только для того, чтобы снизить цены до уровня менее эффективных конкурентов. Низкие издержки защищают от мощных поставщиков, обеспечивая большую степень гибкости при повышении стоимости вводимых ресурсов. При этом, как правило, создаются высокие барьеры для входа в рынок, связанные с экономией на масштабе или преимуществами в издержках, а также более благоприятные по сравнению с конкурентами условия по отношению к продуктам-субститутам.

Реализация стратегии низкого уровня издержек часто требует относительно высокой доли рынка или наличия других преимуществ, например, в отношении доступа к материалам или услугам партнеров (средства размещения, транспорт и т. д.). Она также может потребовать изменения самого продукта для облегчения его производства (максимальное упрощение тура), выпуска широкой номенклатуры родственных видов продукции для распределения затрат, обслуживания всех основных групп потребителей с целью расширения объема сбыта.

**Вторая базовая стратегия - это стратегия Дифференциации продукта или услуги**, предлагаемых предприятием, т. е. создания такого продукта или услуги, которые воспринимались бы в рамках всей отрасли как уникальные. Следует подчеркнуть, что стратегия дифференциации не означает ослабления внимания к издержкам, в данном случае они лишь являются не первостепенной стратегической целью.

Стратегия дифференциации также создает прочную позицию для противостояния пяти конкурентным силам, хотя и иным способом. Дифференциация защищает от конкурентного соперничества, поскольку создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене продукта. Лояльность потребителей и необходимость для конкурентов преодолевать фактор уникальности продукта создает барьер для вхождения в отрасль. Дифференциация обеспечивает более высокий уровень прибыли для противостояния власти поставщиков, а также позволяет умерять и власть покупателей, так как последние лишаются сопоставимых альтернатив и поэтому менее чувствительны к ценам. Наконец, предприятие, осуществившее дифференциацию и заработавшее лояльность потребителей, располагает более благоприятной, чем его конкуренты, позицией по отношению к субститутам. Осуществление дифференциации может иногда препятствовать достижению высокой доли рынка, так как подразумевает эксклюзивность продукта.

**Третья базовая стратегия - фокусирование на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка.** В основе данной стратегии лежит предположение, что предприятие способно преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве. В результате стратегии предприятие

достигает либо дифференциации за счет лучшего удовлетворения потребностей целевого рынка, либо снижения затрат на этом рынке, либо того и другого.

В зарубежной и отечественной теории распространена классификация конкурентных стратегий, согласно которой принято выделять: виолент-ную, пациентную, эксплерентную и коммутантную стратегии.

**Виолентная стратегия** характерна для предприятий, действующих в сфере крупного, стандартного производства товаров и/или услуг. Стратегия виолентов проста: опираясь на свою гигантскую силу, предприятие стремится доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов. Привлекает сравнительной дешевизной и добротностью продукции (средний уровень качества).

Три важнейшие разновидности фирм-виолентов получили запоминающиеся названия «гордых львов», «могучих слонов» и «неповоротливых бегемотов». «Гордые львы» - первая стадия развития виолента - представлены монопрофильными, быстрорастущими благодаря рыночному успеху компаниями. Как правило, они возглавляют технологический прогресс в отрасли. «Могучие слоны» - вторая стадия - отличаются особо крупными размерами, средним, но очень устойчивым ростом, широкой диверсифицированностью и наличием сети зарубежных филиалов. «Неповоротливый бегемот» - завершающая стадия развития виолента, который сохраняет большие размеры, но теряет динамичность развития. Для нее характерны излишняя диверсификация, постепенное нарастание технологического отставания.

**Пациентная стратегия** типична для фирм, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного круга потребителей (например, индивидуальные туры), в силу чего фирмы-пациенты становятся незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такая компания завоевывает максимальную долю маленького рыночного сегмента. Свои, как правило, дорогие и высококачественные услуги она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция. На туристическом рынке всегда есть место работе с такими клиентами. Осознав это, предприятие уходит от прямого столкновения с особо крупным мощным конкурентом, но все равно выигрывает. Не случайно фирмы-пациенты принято называть «хитрыми лисами» экономики.

**Эксплерентная (пионерская) стратегия** - это стратегия конкурентной борьбы, которая связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Главный фактор силы эксплерентов связан с опережением во внедрении принципиальных нововведений. Это послужило основанием для сравнения подобных предприятий с «первыми ласточками». Такая компания стремится к созданию нового рынка и извлечению выгод из первоначально единоличного присутствия на нем.

**Коммутантная стратегия** преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила мелкого неспециализированного предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд клиентов. Как правило, такая турфирма сочетает несколько небольших направлений (летний отдых, экскурсионное обслуживание школьников в учебный период), приспособляясь к ситуации. Коммутантам (в рамках разумного) почти все равно, чем заниматься. Такая незаметность и близость послужила основой присвоения коммутантам названия «серые мыши». Но одновременно у них есть свои преимущества: им легко идти на резкие изменения, на которые другие не способны.

### Вопросы и задания:

Задание 1. Дайте письменный ответ на следующие вопросы.

1. В чем суть конкурентного поведения, и какие типы конкурентного поведения выделяют?
2. Что такое конкурентная стратегия в широком и узком смысле?
3. Назовите универсальные тактические приемы работы с конкурентами.

4. Какие классификации конкурентных стратегий вы знаете, кто является их автором?

5. В чем отличия стратегий абсолютного лидерства в издержках и оптимальных издержек?

6. Какие конкурентные стратегии выделяют в современном менеджменте? В чем их суть?

7. Какие действия следует предпринять, чтобы использовать ту или иную конкурентную стратегию?

Задание 2. Выберите правильный ответ.

1. Для какого типа конкурентного поведения характерно стремление предприятия к сохранению на длительную перспективу своего положения на рынке за счет повышения качества продукции, расширения ассортимента продуктов, предоставления дополнительных услуг?

- a) креативный;
- b) приспособленческий;
- c) обеспечивающий.

2. Укажите, какой из приведенных ниже факторов отсутствует в перечне определяющих конкурентную стратегию:

- a) сфера деятельности;
- b) конкурентное преимущество;
- c) финансовое состояние;
- d) доступность рынка;
- e) вид деятельности.

3. Сколько базовых стратегий конкуренции выделил в своей классификации М. Портер?

- a) 3;
- b) 4;
- c) 5.

4. Как называется конкурентная стратегия, имеющая целью уменьшить риск быть атакованными, снизить интенсивность любого предпринятого наступления и заставить конкурента применять относительно неопасные наступательные стратегии?

- a) стратегия наступления на сильные стороны конкурентов;
- b) стратегия наступления на слабые стороны конкурентов;
- c) стратегия многопланового наступления;
- d) стратегия наступления за пределами существующего рынка;
- e) стратегия «партизанской борьбы»;
- f) стратегия упреждающих действий.

5. Как называется конкурентная стратегия, рассчитанная на завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в пределах которых реализуются эксклюзивные товары специального назначения и весьма высокого качества?

- a) виолентная;
- b) пациентная;
- c) коммутантная;
- d) эксплерентная.

6. Укажите источник конкурентных преимуществ виолентов:

- a) крупномасштабное производство, обеспечивающее экономию на издержках;
- b) изготовление особой продукции, максимально удовлетворяющей потребности определенного круга потребителей;



- с) максимальная приспособленность к удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента;
  - д) первенство во внедрении принципиальных нововведений.
7. Укажите источник конкурентных преимуществ коммутантов:
- а) крупномасштабное производство, обеспечивающее экономию на издержках;
  - б) изготовление особой продукции, максимально удовлетворяющей потребности определенного круга потребителей;
  - с) максимальная приспособленность к удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента;
  - д) первенство во внедрении принципиальных нововведений.
8. Что из перечисленного является источником конкурентных преимуществ пациентов:
- а) крупномасштабное производство, обеспечивающее экономию на издержках;
  - б) изготовление особой продукции, максимально удовлетворяющей потребности определенного круга потребителей;
  - с) максимальная приспособленность к удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента;
  - д) первенство во внедрении принципиальных нововведений.
9. Укажите источник конкурентных преимуществ эксплерентов:
- а) крупномасштабное производство, обеспечивающее экономию на издержках;
  - б) изготовление особой продукции, максимально удовлетворяющей потребности определенного круга потребителей;
  - с) максимальная приспособленность к удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента;
  - д) первенство во внедрении принципиальных нововведений.
10. Какую составляющую не выделяют в рамках стратегии последователя?
- а) подражатель;
  - б) двойник;
  - с) имитатор;
  - д) приспособленец;
  - е) нишевик

### **Список литературы:**

#### **Основная литература:**

- 17 Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций) : Теория и методология / В.В. Царев ; А.А. Кантарович ; В.В. Черныш. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 799 с. - (Magister). - ISBN 978-5-238-01439-5. экземпляров неограничено.
- 18 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология Электронный ресурс : учебное пособие / В.В. Черныш / А.А. Кантарович / В.В. Царев. - Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология, 2018-10-15. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 799 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01439-5 экземпляров неограничено.

#### **Дополнительная литература:**

15. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятия розничной торговли / Н.А. Титова ; В.В. Колочева. - Новосибирск : НГТУ, 2013. - 100 с. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.
16. Титова, Н. А. Формирование и оценка конкурентоспособности предприятий розничной торговли Электронный ресурс : Учебное пособие / Н. А. Титова, В. В.

Колочева. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2013. - 100 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7782-2217-5. экземпляров неограничено.

**Интернет-ресурсы:**

1. <http://eonline.h1.ru> – каталог ссылок на лучшие экономические и финансовые ресурсы сети Интернет.
2. <http://eur.ru/> – Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал.
3. [www.cir.ru/index.jsp](http://www.cir.ru/index.jsp) - Университетская информационная система РОССИЯ
4. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) - Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент"
5. [www.umoman.ru](http://www.umoman.ru) – Официальный сайт Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области экономики и менеджмента