



УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
ПОЛЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

И.М. Зборина

# КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

*для подготовки студентов экономических специальностей общего высшего образования*

**Пояснительная записка**

**Теоретический модуль:**

- конспект лекций

**Практический модуль:**

- вопросы для самоконтроля
- темы эссе
- практические задания

**Нормативный модуль:**

- учебная программа дисциплины
- примерный перечень вопросов к экзамену
- критерии оценки знаний

Пинск  
ПолесГУ  
2023

Электронный  
учебно-методический комплекс

## **РЕЦЕНЗЕНТЫ**

**Адильчаев Р.Т., профессор кафедры «Экономика» «Каракалпакского государственного университета им. Бердаха», к.э.н., доцент**

**Микулич И.В., заведующий кафедрой «Экономики торговли и услуг» Белорусского государственного экономического университета, к.э.н., доцент**

**Рассмотрено и утверждено на заседании научно-методического совета 29 12 2023 г., протокол № 2**

**СОГЛАСОВАНО**  
**Заведующий кафедрой**  
**Экономики и бизнеса**

\_\_\_\_\_  
**И.М. Зборина**  
«22» \_\_\_\_\_ 11 \_\_\_\_\_ 2023 г.

**СОГЛАСОВАНО**  
**Декан факультета**  
**Экономики и финансов**

\_\_\_\_\_  
**Т.А. Ржевская**  
«20» \_\_\_\_\_ 12 \_\_\_\_\_ 2023 г.

**Зарегистрировано в Центре цифрового развития**

**Регистрационное свидетельство № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г**

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс по дисциплине "Конкурентоспособность организации" разработана для подготовки студентов факультета экономики и финансов дневной и заочной формы получения образования экономических специальностей в соответствии с требованиями образовательного стандарта и учебных планов специальностей.

Программа дисциплины нацелена на получение совокупности знаний и навыков, необходимых для успешного управления экономической деятельностью организаций в изменяющихся условиях хозяйствования с учетом мирового опыта. В рамках изучения курса студенты изучат основы теории конкуренции и конкурентных преимуществ, сущность конкурентоспособности, ее основных факторов и методов оценки, ознакомятся с нормативно – правовой базой, регулирующей процесс управления конкурентоспособностью и построения конкурентных стратегий как в отечественной практике, так и с учетом мирового опыта.

Особенность программы "Конкурентоспособность организации" заключается в преподавании данной дисциплины применительно к условиям функционирования субъектов в современной рыночной среде, что нашло отражение в ее структуре, введении новых тем, вопросов и подходов в изложении материала. Дисциплина "Конкурентоспособность организации" связана с такими дисциплинами как "Экономическая теория", «Маркетинговые исследования», «Основы менеджмента», "Бизнес - планирование" и предусматривает чтение лекций, проведение практических занятий, сдачу зачета.

*Целью изучения* дисциплины "Конкурентоспособность организации" является усвоение студентами методических основ управления конкурентоспособностью, формирование навыков и умения разработки стратегического и тактического планов развития в условиях, характеризующихся высокой динамичностью внешней и внутренней среды, высокой степенью обострения конкурентной борьбы.

В результате изучения учебной дисциплины "Конкурентоспособность организации" обучающийся должен:

*знать:*

- теоретические основы регулирования и управления конкурентоспособностью экономики; микро-, макро- и мезоэкономические детерминанты организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности организаций и товаров;
- методы оценки конкурентоспособности отраслей, организаций и товаров;
- формы и методы обеспечения конкурентоспособности организации и ее товаров;
- основы формирования политики государства в области регулирования конкурентной среды и процессов повышения конкурентоспособности предприятий.

*уметь:*

- определять расчетными методами уровень конкурентоспособности различных субъектов (отрасли, организации, товара),
- оценивать последствия принимаемых решений в области изменения уровня конкурентоспособности субъектов.

*владеть:*

- исследовательскими навыками;
- междисциплинарным подходом при решении проблем;

- методами анализа экономической информации;
- методами прогнозирования.

Основные методы (технологии) обучения, отвечающие целям и задачам дисциплины: обучение с помощью аудиовизуальных технических средств; элементы учебно-исследовательской деятельности.

При изучении данной учебной дисциплины используются учебно-наглядные пособия: презентации, обучающие видеоролики, помимо приведенных в учебной программе литературных источников предполагает использование материалов тематической печати, а также информационных ресурсов.

С учетом специфики дисциплины и профиля обучения используются такие формы работы, как: выполнение дифференцированных по сложности практических заданий; индивидуальное изучение литературы по теме.

На *лекциях* излагаются теоретические, методологические и методические положения и концепции с учетом современных представлений управления бизнес – информацией и смежных дисциплин.

На *практических занятиях* проводится решение практических задач с использованием условных и фактических данных, осуществляется контроль и коррекция имеющихся представлений, формируются убеждения и основы профессиональной деятельности.

*Контроль усвоения знаний:* оценка учебных достижений студентов осуществляется в соответствии с критериями оценки результатов учебной деятельности обучающихся в учреждениях высшего образования.

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

### РАЗДЕЛ I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ

#### ТЕМА 1 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ КОНКУРЕНЦИИ И ЕЕ РОЛЬ В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ. ФУНКЦИИ И ВИДЫ КОНКУРЕНЦИИ

**1.1. Понятие и объективные основы конкуренции в экономике. Институциональные основы конкуренции хозяйствующих субъектов.**

**1.2. Теоретические представления разных научных школ о конкуренции: классическая теория конкуренции, свободная конкуренция и «невидимая рука рынка», теории маржиналистов, теории несовершенной конкуренции.**

**1.3. Особенности конкурентных отношений в условиях монополистической конкуренции, монополии, простой монополии, основанной на ценовой дискриминации, олигополии.**

**1.4. Функции конкуренции в рыночной экономике. Результаты реализации конкурентной деятельности. Виды конкуренции: ценовая и неценовая конкуренция, внутриотраслевая, межотраслевая, свободная (совершенная), несовершенная. Барьеры входа и выхода с отраслевых рынков.**

Наиболее мощным фактором, диктующим общие условия функционирования того или иного рынка, является степень развития на нем конкурентных отношений. Этимологически слово *конкуренция* восходит к латинскому *concurrentia*, означающему столкновение, состязание.

Рыночной *конкуренцией* называется борьба за ограниченный спрос потребителя, ведущаяся между фирмами на доступных им частях (сегментах) рынка. *Конкуренция* — это соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров. Конкуренция - состязательная работа между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынки сбыта, источники сырья и одновременно весьма действенный механизм регулирования пропорций общественного производства.

*Она порождается объективными условиями:* хозяйственной обособленностью каждого производителя, его зависимостью от конъюнктуры рынка, противоборством с другими товаровладельцами в борьбе за покупательский спрос.

*Конкуренция выполняет в рыночной экономике важнейшую функцию - она принуждает производителей учитывать интересы потребителя, а значит, и интересы общества в целом.* В ходе конкуренции рынок из множества товаров отбирает только те, которые нужны потребителям. Именно их удастся продать. Прочие же остаются невостребованными, и производство их сокращается. Конкуренция представляет собой конкретный механизм, с помощью которого рыночная экономика решает фундаментальные вопросы *что? как? для кого производить?*

Конкуренция представляет собой соперничество субъектов хозяйственной деятельности для достижения наиболее высоких результатов в своих интересах. *Поэтому конкуренция существует везде, где между субъектами возникает соперничество по обеспечению своих интересов.* Как экономический закон конкуренция выражает причинно-следственную связь между интересами субъектов хозяйствования к соперничеству и результатами в развитии экономики.

При наличии конкуренции на рынке производители постоянно стремятся снизить свои производственные затраты, чтобы увеличить прибыль. В результате повышается производительность, снижаются издержки и компания получает возможность уменьшить це-

ны. *Конкуренция также побуждает производителей улучшать качество товаров и постоянно увеличивать разнообразие предлагаемых товаров и услуг.*

Исторически конкуренция возникла в условиях простого товарного производства. Каждый мелкий производитель в процессе конкуренции стремился создать для себя наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров в ущерб остальным участникам рыночного обмена. По мере усиления зависимости мелких товаропроизводителей от рынка и рыночных колебаний цен на производимые ими товары и обостряется конкурентная борьба. Появляется возможность укрепления хозяйства, применения наемных работников, эксплуатации их труда, возникает капиталистическая конкуренция. В современных условиях конкуренция также выступает как важное средство развития производства и существует в различных формах.

Возникновение институциональной конкуренции обусловлено процессами институциональной эволюции. Одним из первых обществоведов XX века, описывающих необходимость институциональной эволюции, был Макс Вебер. Задолго до того, как Вебер сфокусировался на институциональной эволюции, о ней писали британские мыслители - А. Фергюсон, Э. Гиббон, которых можно считать пионерами анализа институциональной эволюции. Позднее эти проблемы анализировались Д. Нортон, Э. Джонсом, Н. Розенбергом и Л.Э. Бердзеллом, Э. Виде.

Мощным фактором институциональных изменений является открытость экономики. Когда открываются ранее закрытые политические и экономические системы, группы власти утрачивают свой контроль, институты неизбежно меняются. Более низкие транспортные, коммуникационные и трансакционные издержки в торговле и переливе факторов через границу в целом содействовали открытости экономической системы и подрывали условия для лоббирования и жесткости институтов. Открытость служит мощным стимулом сокращения информационных издержек и предпочтения универсальных правил, например, прямых систем частной собственности.

Институциональная конкуренция (или соревнование систем) подчеркивает важность наборов внутренних и внешних правил для национального уровня издержек и тем самым международной конкурентоспособности. Глобализация - с интенсивной торговлей и большей мобильностью факторов - создает более непосредственную связь с высоко затратными институциональными системами и необходимость активно приспосабливать эти системы.

Институциональная конкуренция - это процесс: а) мобилизующий техническое, организационное и экономическое творчество; б) дисциплинирующий контроль над собственными институтами, как внутренней практикой и условностями, так и создание, и внедрение внешних институтов. Первое делает возможными технические и организационные изменения, а открытие экономических систем дало конкурентам возможность вовлекаться в международное "замещение местоположения" (location substitution). Второе содействует установлению контроля над решением проблемы агента-принципала и запускает институциональное творчество. Со временем открытость обеспечивает обратной связью эволюцию внутренних и внешних институтов, стимулирует институциональные открытия. Когда у индивидов есть свобода выбора, открытость стимулирует большие инновации в различных взаимозависимых профессиях.

Для реализации преимуществ меж юрисдикционной конкуренции внутри страны могут создаваться федерально-государственные конституции. Федерализм - это способ использования соперничества между государственными и местными политическими органами в интересах обнаружения предпочтительных административных решений и институтов.

Наличие у потребителей и производителей возможности перемещаться между независимыми субнациональными юрисдикциями вынуждает законодателей и администраторов конкурировать: право ухода обеспечивает обратную связь с гражданами-принципалами. В странах, где нет гарантий свободного движения товаров и факторов производства по национальной территории из-за контроля на внутренних границах или регулирования, мешающего межрегиональной торговле, фактически отказываются от таких важных преимуществ разде-

ления труда, как выгоды сравнительно-статической специализации, а также динамических преимуществ более интенсивной конкуренции между предложением и регулированием. Когда публичная политика меньше концентрируется в руках централизованного правительства, появляется лучшая возможность контроля за ориентированным поведением, группами давления и оппортунизмом агентов.

Преимущество с точки зрения граждан и предприятий в предпочтении принципа подконтрольности состоит в том, чтобы каждая задача коллективного действия всегда располагалась на возможно низшем уровне управления. Многие задачи управления могут быть децентрализованы и отданы конкурирующим властям. Конкурирующие государственные или местные власти могут, например, осуществлять финансирование или регулирование социального обеспечения, поддержку инфраструктуры и ряд услуг образования и здравоохранения. В определенных случаях, однако, есть преимущества в централизации правительственных функций, например, когда общие институты, такие как единые коммерческие кодексы или законы дорожного движения, позволяют значительно экономить на трансакционных издержках, или когда реализуются преимущества экономии на масштабе (национальная оборона). Поскольку институциональная эволюция и открытие новых административных решений выигрывают от экспериментов в конкурирующих государственных и местных органах управления, нормативные принципы солидарности могут превращаться в конституционные принципы высокого уровня.

Принцип соподчиненности означает разделение задач управления между разными уровнями правительства (например, местное, региональное и национальное правительство). Он обуславливает, что задачи управления должны всегда выполняться на возможно низшем уровне. Принцип соподчиненности нарушается излишней централизацией задач. Соподчиненность объясняется правилом происхождения (которое исключает препятствия свободной торговли внутри нации), эксклюзивным назначением задач отдельным уровням управления, налоговым равенством (т.е. требованием, чтобы каждое правительство несло ответственность за финансирование своих задач).

Анализ институциональной эволюции подчеркивает то, что институты развиваются и меняются под влиянием спроса, предъявляемого индивидами, имеющими свободу выбора. В обществе, где экономические свободы ограничены, устоявшиеся группы используют свою власть для закрепления институтов, служащих их интересам. Действительно, группы влияния стремятся избегать свободы и равенства перед законом для усиления своих частных позиций. Когда система, в которой доминируют группы влияния, открывается или стоит перед лицом внешних трудностей, институциональная система вынуждена реформироваться. Успех реформ зависит от того, будет ли гарантироваться свобода действий, чтобы каждый индивид мог выражать свои предпочтения, или же группы влияния смогут урезать индивидуальную экономическую свободу. Это подчеркивает главную роль первостепенной приверженности к свободе контроля за концентрацией власти, злоупотреблениями политически организованных групп.

Где свобода является конституционным принципом, индивиды могут экспериментировать с альтернативами, своим примером формируя критическую массу последователей для установления новых институтов.

В случаях внешних институтов, которые требуют политических процессов для институциональных изменений, свобода является конституциональным фундаментом для проведения политической воли к институциональному изменению, если оно востребовано большинством. Комбинация партийных монополий и организованных интересов, включая бюрократические интересы, затрудняет индивидам и "чужакам" противостоять системе правил, ограничивающих индивидуальные свободы. В современных демократиях для эволюционного потенциала системы особенно важно защищать свободу выхода (свободная международная торговля, миграция и движение капитала) и свободу ассоциаций, информации и т.д. как гарантии против институционального склероза и жесткости. Поэтому свобода является клю-

чом к эволюционной способности институтов, принципом, который необходимо культивировать и беречь в первую очередь.

*Поведенческая теория конкуренции.* Первоначально в классической экономической теории. А.Смит понимал сущность конкуренции как совокупность взаимонезависимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке. Он считал, что независимое поведение может возникнуть даже на рынке с двумя продавцами, но более вероятно - на рынке с двадцатью продавцами, поскольку в этом случае менее вероятен сговор между ними. Следовательно, при рассмотрении конкуренции классики делали акцент на таком поведении продавцов и покупателей, которое характеризовалось честным, без сговора соперничеством за наиболее выгодные условия продажи или покупки товаров. Неоклассики, конкретизировав экономический анализ и включив в него гипотезу рационального агента, связывали конкуренцию борьбой за редкие экономические блага, а также за деньги потребителей, на которые их можно приобрести.

Структурная концепция конкуренции. Ее авторами являются Ф. Эджуорт, А. Курно. Дж. Робинсон, Э. Чемберлин и др. ученые, заложившие фундамент современной теории четырех основных типов рынков: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии. Позиции этой группы ученых в современной западной экономической науке столь сильны, что сам термин «конкуренция» чаще всего используется именно в структурном понимании. Таким образом, при структурном подходе акцент смещается с самой борьбы фирм друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют на нем.

Функциональная теория конкуренции. Функциональный подход к определению конкуренции связан, в частности, с именем австрийского экономиста И. Шумпетера. В своей теории экономического развития он определял конкуренцию как борьбу старого с новым. Эту борьбу ведут предприниматели - организаторы производства, прокладывающие новые пути, осуществляющие новые комбинации ресурсов.

Первоначально нововведения скептически принимаются рынком, но если новатору удастся их осуществить, именно механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии и выпускающие не пользующуюся спросом продукцию.

Для выявления природы и оценки интенсивности конкуренции в западной экономической литературе используется теория английского ученого, авторитета в области конкуренции, М.Е. Портера, известная под названием «*модель пяти сил конкуренции*»:

1. Соперничество среди конкурирующих продавцов.
2. Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены.
3. Угроза появления новых конкурентов.
4. Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
5. Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Модель пяти сил конкуренции М.Е. Портера является концептуальным средством для формулирования и диагностики принципиальных структурных схем конкурентных сил. Использование этой модели - действительно простой путь понимания сложной проблемы. Пять сил конкуренции определяют, в конечном счете, условия, в которых функционирует каждый конкурентный рынок и составляющие его экономические единицы.

Различают конкуренцию:

- 1) функциональную (конкуренция определенного товара);
- 2) видовую (по цене и качеству);
- 3) межфирменную (среди отдельных предприятий, фирм);
- 4) внутриотраслевую и межотраслевую, механизм которых достаточно подробно исследован К. Марксом в III томе «Капитала»;
- 5) совершенную и несовершенную, получившую распространение в западной экономической литературе.



*Совершенная конкуренция* означает такое состояние экономической системы, когда влияние каждого участника экономического процесса на общую ситуацию настолько мало, что им можно пренебречь.

Во второй половине XIX в. постепенно возникают крупные предприятия и их объединения. Так, в 1909 г. в США крупнейших промышленных предприятий с объемом производства в 1 млн. долл. и выше насчитывалось 1,1 % от общего числа предприятий, на них было занято 30,5 % всех рабочих, которые производили 43,8 % всей промышленной продукции страны. В настоящее время доля крупных предприятий составляет в США 0,5 %, и они вырабатывают 35 % объема продукции. Конкуренция стала *несовершенной*, несвободной.

Последняя предполагает функционирование на рынке одной или нескольких крупных фирм, производящих основную массу определенного товара. Существуют *три модели несовершенной конкуренции*: монополия, олигополия, монополистическая конкуренция.

*Монополия* (греч. monos - один, poleo - продаю) - исключительное право государства, предприятия, организации, торговца на осуществление какой-либо хозяйственной деятельности. По своей природе монополия выступает силой, подрывающей свободную конкуренцию, стихийный рынок.

В разных странах и в различные исторические периоды в экономике возникает несколько видов монополий:

\* *естественная монополия*, которой обладают собственники и хозяйствующие субъекты, имеющие в своем распоряжении редкие и свободно не воспроизводимые элементы производства (редкие металлы, земля и др.);

\* *натуральная монополия*, означающая сосредоточение в отдельных руках производства и рынка сбыта какого-либо продукта. Она имеет случайную, *устойчивую и всеобщую* форму.

*Случайная форма* возникает неожиданно, когда появляется исключительная возможность производить и продавать товар при лучших условиях производства и временном благоприятном соотношении спроса и предложения.

*Устойчивая монополия* формируется у крупнейших предприятий, захвативших рынки сбыта в конце XX в. Известны такие формы устойчивых монополий как пулы, ринги, картели, синдикаты, тресты. Эти монополии возникают в одной какой-либо отрасли хозяйства. Появление в одной отрасли избыточного капитала, не способного приносить высокую прибыль, привело к образованию устойчивых монополий в различных отраслях (комбинированные тресты, концерны, конгломераты).

*Всеобщая форма монополий* возникла во второй половине XX века, когда на большинстве рынков объединения предпринимателей совместно или с помощью государства становятся основными либо покупателями, либо продавцами. Примеры таких монополий крайне редки. В США, например, это компания по производству алюминия «Алкоа» и др.

Появление монополий явилось результатом концентрации (укрупнения производства за счет дополнительно вовлекаемого капитала) и централизации производства (слияния мелких и средних предприятий в единое крупное). Слияние может происходить по-разному: либо путем поглощения в процессе конкурентной борьбы одним предприятием других (а именно скупка за бесценок предприятий разорившихся конкурентов), либо путем создания акционерных обществ.

Свободная конкуренция достигла своего расцвета к 50-70-м гг. XIX века, монополии в то время только зарождались, были очень непрочны и быстро распадались. В прошлом столетии они получили широкое распространение. С появлением монополий конкурентная борьба ведется между монополиями и аутсайдерами (предприятиями, не входящими в монополистические объединения), а также внутри монополий.

Монополия и монополия - это крайние случаи несовершенной конкуренции. Чаще встречается *олигополия* (греч. oligos - немногий, poleo - продаю), когда основная масса товаров сосредоточена у нескольких крупных продавцов, и *олигополия* - несколько крупных покупателей. Примером олигополии могут служить три гиганта автомобильной промышленно-

сти США: «Дженерал моторз», «Форд» и «Крайслер», которые вместе производят свыше 90% всей продукции.

Третья модель несовершенной конкуренции - *монополистическая конкуренция* - множество продавцов дифференцированной продукции.

Содержание конкуренции наиболее полно раскрывается при анализе ее функций. В современной рыночной экономике можно выделить *шесть основных функций конкуренции*:

- 1) регулируемую;
- 2) аллокационную;
- 3) инновационную;
- 4) адаптационную;
- 5) распределительную;
- 6) контролируемую.

*Регулирующая функция* заключается в воздействии конкуренции на предложение и скрытое за ним производство благ в целях установления их оптимального соответствия спросу (потреблению). С помощью именно этой функции через все противоречия рынка прокладывает себе дорогу прогрессивная тенденция к определению предложения спросом (и далее производства – индивидуальными и общественными потребностями). В конечном счете, речь здесь идет о создании реального «суверенитета потребителя» взамен все еще сплошь и рядом встречающегося «суверенитета производителя». Девизом этой функции выступает принцип: производите только то, что сумеете продать, а не пытайтесь продать то, что сумели произвести. Так, создатель всемирно известного электронного концерна К. Мацусита образно называл потребителя «королем», а производителей – «его верноподданными», которые должны почтительно и с возможно большими для короля удобствами помочь ему сделать выбор.

*Аллокационная функция* конкуренции, называемая иначе функцией размещения выражается в эффективном размещении самих факторов производства (в первую очередь труда, земли и капитала) в местах (хозяйственных организациях и регионах), где их применение обеспечивает наибольшую отдачу.

*Инновационная функция* конкуренции обнаруживается в различных проявлениях новаторства (нововведений), опирающихся на достижения научно-технического прогресса и предопределяющих динамизм фактического развития субъектов рыночной экономики.

*Адаптационная функция* нацелена на рациональное приспособление предприятий (фирм) к условиям внутренней и внешней среды, что позволяет им переходить от простого самосохранения (экономического выживания) к экспансии (расширению) сфер хозяйственной деятельности.

*Распределительная функция* конкуренции оказывает прямое и косвенное воздействие на распределение суммарного объема произведенных благ (валового национального продукта) среди потребителей.

И, наконец, *контролирующая функция* конкуренции, которая призвана не допустить установления монополистического диктата одних агентов рынка над другими.

Конкуренцию можно разделить на два типа: ценовая и неценовая. *Ценовая конкуренция* - это есть такое соперничество продавцов, когда каждый стремится выиграть за счёт более приемлемой для покупателя цены. Проще говоря, продавец старается предложить товар по цене, ниже конкурентной.

Через ценовую конкуренцию продавцы влияют на спрос главным образом посредством изменения в цене. Чем уникальнее предложение продукции с точки зрения потребителей, тем больше у маркетологов свободы в установлении цен выше, чем у конкурирующих товаров.

При ценовой конкуренции продавцы двигаются по кривой спроса, повышая или понижая свою цену. Это гибкий инструмент маркетинга, поскольку цены можно быстро и легко изменить, учитывая факторы спроса, издержек или конкуренции. Однако из всех контролируемых переменных маркетинга конкурентами легче всего дублировать именно эту, что

может привести к стратегии копирования или даже ценовой войне. Более того, правительство следит за ценовыми стратегиями.

Основное условие успешной конкурентной борьбы с помощью цен – это постоянное совершенствование производства и снижение себестоимости продукции. Выигрывает тот производитель, у которого есть реальные шансы снизить себестоимость продукции.

Механизм ценовой конкуренции следующий. Фирма-производитель устанавливает на свою продукцию цены ниже рыночных цен. Конкуренты не могут последовать за ней, они не могут удержаться на рынке и уходят с него или разоряются. В случае, когда экономическая мощь конкурентов одинаковая, применяется маневрирование ценами. Оно заключается в предоставлении покупателям различных скидок, снижении цен на продукцию, установление на товары разного качества одинаковой цены или их сближении.

*Неценовая конкуренция* - метод конкурентной борьбы, в основу которого положено не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства, с большей надежностью, более длительными сроками службы и другими более совершенными потребительскими свойствами. Существенную роль в неценовой конкуренции играют: оформление, упаковка, последующее техническое обслуживание, реклама.

Неценовая конкуренция минимизирует цену как фактор потребительского спроса, выделяя товары или услуги посредством продвижения, упаковки, поставки, сервиса, доступности и других маркетинговых факторов.

Например, фирма старается привлечь потенциальных покупателей более красивой упаковкой или же предложить потребителю более выгодные, по сравнению с конкурентом условия. Важнейшим элементом неценовой конкуренции является реклама. Реклама может помочь фирме увеличить долю рынка, привлечь потребителей.

При неценовой конкуренции на первый план выступают уникальные свойства товара, его техническая надежность и высокое качество. Именно это, а не снижение цены, позволяет привлечь новых покупателей и повысить конкурентоспособность товара. Основная цель неценовой конкуренции – постоянное совершенствование продукции, поиски путей повышения ее качества, технической надежности, улучшения внешнего вида, упаковки. Таким образом, неценовая конкуренция, в отличие от ценовой конкуренции, имеет не разрушительную, а созидательную направленность.

При неценовой конкуренции продавцы перемещают кривые спроса потребителей, делая упор на отличительных особенностях своей продукции. Это позволяет фирме увеличить сбыт при данной цене или продавать первоначальное количество по более высокой. Риск при этом связан с тем, что потребители могут не рассматривать предложения продавца как лучшие, чем у конкурентов. В этом случае они будут приобретать более дешевые товары, которые, по их мнению, аналогичны более дорогим. Фирма, базирующаяся на ценовой конкуренции, должна снижать цены для увеличения сбыта.

*Формы конкуренции:*

- в зависимости от отраслевой принадлежности субъектов:
- внутриотраслевая конкуренция:
- предметная конкуренция;
- видовая конкуренция;
- межотраслевая конкуренция:
- перелив капитала;
- функциональная конкуренция (конкуренция субститутами).

*Внутриотраслевая конкуренция* – конкуренция между представителями одной отрасли, производящими аналогичные товары и услуги, которые удовлетворяют одну и ту же потребность, но различаются по цене, качеству, ассортименту.

*Предметная конкуренция* – вид внутриотраслевой конкуренции, при котором конкурируют фирмы, выпускающие идентичные товары, которые различаются лишь качеством изготовления, или даже не отличаются по качеству.

*Видовая конкуренция* – вид внутриотраслевой конкуренции, при котором конкурируют фирмы, выпускающие товары одного вида (т.е. предназначенные для одной и той же цели), но различающиеся каким-то существенно важным параметром; менее интенсивна, чем предметная.

*Межотраслевая конкуренция* – конкуренция между представителями различных отраслей.

*Конкуренция посредством перелива капитала* – возникает при смене предприятием профиля своей деятельности или ее диверсификации; вызывается различиями конъюнктуры и нормы прибыли в разных отраслях.

*Функциональная конкуренция* – конкуренция между продавцами взаимозаменяемых товаров (товаров-субститутов).

Барьеры входа и выхода с отраслевых рынков.

*Входные барьеры:*

- экономия на масштабах производства;
- дифференциация продукта;
- потребность в значительном капитале;
- издержки конверсии потребителей;
- недоступность каналов сбыта;
- ограниченность ресурсов;
- недостаток опыта;
- высокий уровень используемых технологий;
- лицензионные или патентные ограничения.

*Выходные барьеры:*

- необходимость списания крупных инвестиций;
- большие затраты по ликвидации или конверсии производства;
- нежелание испортить свой имидж;
- честолюбие менеджеров;
- противодействие правительства, профсоюзов, клиентов и др.

## **ТЕМА 2 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ И КОНКУРЕНЦИИ**

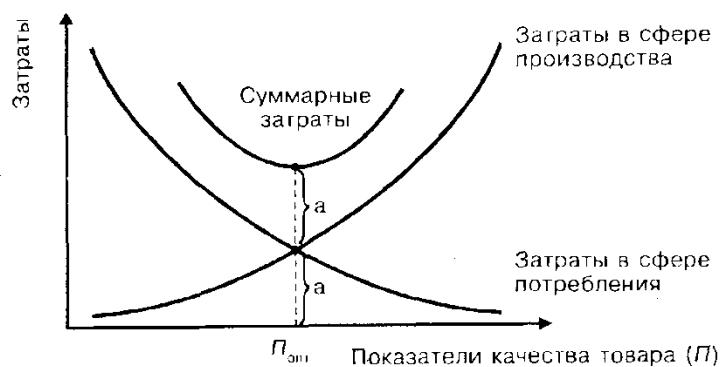
**2.1 Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления. Закон экономии времени. Закон конкуренции. Законы развития организации.**

**2.2 Сущность законов в статике и динамике. Закон композиции. Закон пропорциональности. Закон синергии. Закон упорядоченности. Закон самосохранения.**

Любая социально-экономическая или техническая система за свой жизненный цикл проходит сферы производства и потребления. *К стадиям жизненного цикла сферы производства* (например, сложной технической системы) относятся стратегический маркетинг, НИОКР, организационно-технологическая подготовка производства, собственно производство, тактический маркетинг. *К стадиям жизненного цикла сферы потребления* для этой системы относятся подготовка ее к функционированию, собственно эксплуатация, техническое обслуживание и ремонт, утилизация системы после обработки ее ресурса.

Исследование структуры затрат за жизненный цикл технологического оборудования и различных машин показывает, что затраты в сфере их потребления в 5–25 раз больше затрат в сфере производства. Основными причинами огромных затрат в сфере потребления машин и оборудования являются сложность их конструкции, низкое качество, низкий уровень организации работ на всех стадиях жизненного цикла машин.

Схема действия закона экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления показана на рис. 2.1.



**Рис. 2.1** Схема действия закона экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления

На практике анализ действия закона экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления осуществляется по полезному эффекту (интегральному качеству) системы либо по важнейшим показателям качества (производительность машины, емкость холодильника и т. п.).

*Закон экономии времени.* Этот закон является всеобщим, т. е. действует во всех общественно-экономических формациях и отражает источник и методы повышения эффективности общественного воспроизводства, а также всего общественного прогресса. Всякая экономия в конечном счете сводится к экономии времени. Сущность закона экономии времени отражает экономию:

1. рабочего времени;
2. вне рабочего времени;
3. свободного времени.

Следовательно, он характеризует наиболее эффективное использование совокупного фонда времени общества и каждого его члена.

Действие закона ограничивают: диспропорции в распределении общественного труда по сферам, отраслям и территории; безработица во всех формах ее проявления; социально-экономические кризисы и др. Факторами, способствующими более интенсивному действию закона, выступают: повышение эффективности использования живого труда, отражающее рост его производительности, повышение эффективности потребляемого овеществленного труда как следствие снижения материалоемкости продукции; эффективное использование авансированного труда, отражающее повышение фондоотдачи.

*Закон конкуренции* — закон, в соответствии с которым в мире происходит объективный процесс постоянного повышения качества продукции и услуг, снижения их удельной цены. Закон конкуренции — объективный процесс "вымывания" с рынка некачественной, дорогой продукции. Предлагается следующий механизм действия закона конкуренции (рис. 2.2).

Допустим, однородную продукцию выпускают шесть фирм. Сравнить продукцию фирм можно по показателю удельной цены ( $C_{уд}$ ), как отношению цены к полезному эффекту, отражающему отдачу потребительских свойств продукции в конкретных условиях.

В первое время самой отстающей фирмой оказалась первая, у которой самая высокая удельная цена. Поэтому фирма 1 принимает стратегию перехода на вторую модель продукции, с лучшим показателем удельной цены. Аналогично поступили фирмы 2—4, фирма 5 не успела перейти на новую модель, а старую модель потребители не стали покупать, и фирма обанкротилась. Ее место на рынке заняла фирма 7, сразу освоившая конкурентоспособную продукцию. Таким образом, постоянно идет процесс "вымывания" с рынка некачественной, дорогой продукции. Никто никого не заставляет повышать качество работы, кроме угрозы банкротства. В соответствии с законом конкуренции в мире происходит объективный процесс повышения качества продукции и снижения ее удельной цены.

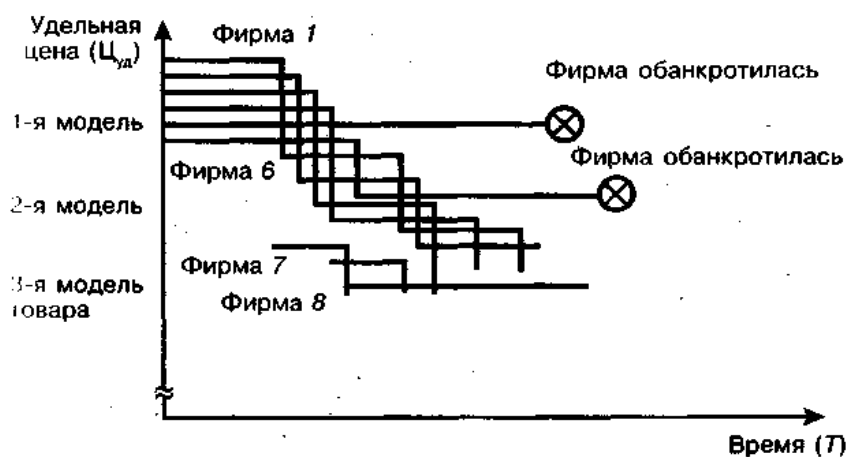


Рис. 2.2. Схема действия закона конкуренции

*Законы развития и жизненный цикл организации.* Для любой организации характерно такое явление как развитие. Развитие – это процесс закономерного качественного изменения. Развитие – это, прежде всего необратимое изменение.

Абсолютно устойчивая система неспособна к развитию, так как любые отклонения от определенного состояния подавляются, и система возвращается в первоначальное равновесное состояние. Развитие – это переход системы (организации) из одного состояния в другое. Для перехода в новое состояние система должна стать неустойчивой. Постоянная неустойчивость «также вредна для системы, как гиперустойчивость, ибо она исключает «память» системы, адаптивное закрепление полезных для выживания в данной среде характеристик системы».

Различают две формы развития: эволюционную и революционную. При *эволюционной* развитие можно охарактеризовать как процесс постепенного, непрерывного количественного изменения, подготавливающий качественные изменения; *революционная* форма характеризуется скачкообразным переходом от одного качественного состояния к другому, от старого – к новому.

В зависимости от конечного результата развитие может быть прогрессивным и регрессивным. *Прогрессивное* развитие предполагает переход от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному, *регрессивное* развитие означает деградацию, снижение уровня знаний и отношений, переход к устаревшим или возврат к прежним формам и структурам. Прогресс и регресс тесно связаны между собой. Обычно, говоря о развитии, предполагают прогрессивное развитие, при котором качественные изменения системы, организации положительны. Это состояние объективно может быть более совершенным или казаться таковым по критерию новизны. Развитие ассоциируется с прогрессом, потому что такова универсальная тенденция эволюции природы и общества. В этом смысле можно говорить о развитии как о переходе от простого к сложному, от низшего к высшему.

Развитие любых систем происходит циклически. У каждой системы есть свой цикл формирования и развития, охватывающий период времени от зарождения системы до ее разрушения. Длительное существование систем обуславливается тем, что каждая из них обладает свойством самовоспроизведения. Если вновь образовавшаяся система ничем не отличается от предыдущей, цикл развития называется *симметричным* или *конформным*, а развитие – *экстенсивным*. Если в системе у элементов появляются новые свойства, цикл называется *асимметричным* и приобретает дисбаланс свойств: в наличии имеются элементы со «старыми» свойствами и элементы с новыми. Однако система становится более совершенной, а ее развитие *интенсивным*.

*Закон развития:* каждая организация в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации как целого, так и составных своих элементов на основе их активно-

сти и динамического равновесия. Каждая организация стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Не всякую последовательность изменений можно назвать развитием. Особенно, если в этих изменениях невозможно усмотреть закономерность и цикличность. Само по себе течение времени не является организующим началом. Вместе с тем, при исследовании процессов развития организации необходимо учитывать фактор времени и «тактовую частоту» качественных изменений в ходе развития, этапы жизненного цикла организации.

Основные принципы закона развития можно сформулировать следующим образом:

1. *Принцип динамического равновесия* требует: а) оптимального соотношения между элементами системы, а также между целым и ее частями; б) оптимального соответствия между устойчивостью и изменчивостью, самоорганизацией и беспорядком; в) оптимального соотношения системы с внешней средой. Процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак производной.

2. *Принцип преимущественного развития.* Организации стремятся обеспечить оптимальное развитие, перемещая материальные ресурсы с менее важных на более важные и перспективные направления. При недостатке материальных ресурсов в организации средства переключаются на обеспечение наиболее важных направлений и сфер деятельности. С данным принципом тесно связана широко распространенная практика перекрестного субсидирования различных направлений деятельности в одной организации.

3. *Принцип сменяемости.* Развитие материальных систем осуществляется не непосредственно и прямо, а посредством смены их составных элементов. Кажущийся процесс случайных преобразований в организации находится в рамках принципа сменяемости. На рынке один товар сменяет другой не только по причине своего преимущества, но и в соответствии с этапом развития всей системы.

4. *Принцип разумного консерватизма или инерции.* Изменение потенциала системы, способствующего развитию, происходит с некоторым запаздыванием, обусловленным темпом смены ресурсов или технологий.

5. *Принцип адаптации* (эластичности). Каждая организация стремится сгладить последствия внутренних и внешних возмущающих воздействий. Здесь, по существу, речь идет о гомеостазе системы (относительном постоянстве ее существенных параметров, от которых зависит благоприятное развитие) и о характере гомеостатических (восстанавливающих гомеостаз) реакций. Реакция системы на возмущающие воздействия вызывает функциональное напряжение — стресс. Высокая эластичность гомеостатических реакций означает их антистрессовый, адаптивный характер.

6. *Принцип синергии* заключается в том, что возможности организации в целом больше, чем сумма возможности ее составных частей, взятых в отдельности. Данный эффект обеспечивается за счет взаимной поддержки и всесторонней проработанности решаемых организационных задач. В результате совместной деятельности достигнутый эффект с лихвой покрывает потери от ограничения самостоятельности.

7. *Принцип дополнения* основывается на том, что функции и процессы предприятия дополняются противоположными. Делегирование полномочий дополняется их концентрацией, власть — исполнением, специализация — универсализацией и т. д.

8. *Принцип информированности* предполагает, что эффективность деятельности организации напрямую зависит от степени информированности ее сотрудников. Если информированность работников о действительном положении дел низка, то принять и реализовать необходимые решения не удастся.

9. *Принцип онтогенеза* заключается в том, что любая организация, как и живое существо, проходит определенные этапы развития, такие как становление, развитие и угасание. В соответствии с этим целью руководителя являются ускорение первой фазы, продление второй и отодвижение во времени третьей.

10. *Принцип стабилизации.* Стремление к стабилизации наиболее эффективных этапов жизненного цикла – этот принцип реализуется совместно со всеми вышеперечисленными принципами.

Далее более подробно остановимся на понятии жизненного цикла организации.

*Жизненный цикл организации* – совокупность стадий развития, которые проходит фирма за период своего существования.

Эта теория рассматривается в рамках менеджмента и подразумевает прохождение организацией нескольких этапов развития (аналогия с живыми существами): становление, рост, зрелость, смерть. Но последний этап не совсем применим к организации, так как не всякое искусственное создание обязательно должно умереть.

Жизненный цикл имеет следующий вид: зарождение и становление, рост, когда фирма активно заполняет выбранный ею сегмент рынка, зрелость, когда фирма пытается сохранить имеющуюся долю рынка под своим контролем и старость, когда фирма быстро теряет свою долю рынка и вытесняется конкурентами. В дальнейшем организация либо ликвидируется, либо вливается в более крупную, либо разбивается на более мелкие организации, которые в зависимости от ситуации могут оказаться на стадии роста или зрелости (реже – других стадиях).

Существуют различные точки зрения на модели жизненного цикла организаций. Однако все эти модели способны дать системное представление об организационных проблемах и отношениях. Во-первых, они позволяют прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дают возможность подготовиться к ним надлежащим образом. Во-вторых, эти модели детально описывают то, что происходит внутри организации, тем самым обнаруживая закономерные, естественные явления и отклонения, что помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем.

Одна из таких моделей (1972), предложенная Ларри Грейнером, описывает этапы жизненного пути организации. По мнению Грейнера, наибольшее значение для построения модели организационного развития имеют пять ключевых факторов (возраст организации; размер организации; этапы эволюции; этапы революции; темпы роста отрасли).

Грейнер последовательно выделяет пять этапов эволюции и революции на жизненном пути организации, называя их «стадиями роста». Каждая стадия – одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии. Каждый эволюционный период характеризуется доминирующим стилем управления, используемым для поддержания роста, в то время как каждый революционный период характеризуется доминирующей проблемой управления, которая должна быть решена до того, как рост может быть продолжен.

Развивая идеи Грейнера, Ицхак Адизес (1988) предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. Теория Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется – контролируемость растет, а гибкость уменьшается.

В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами, способными вызвать кризис. На каждом этапе развития организации их можно условно разделить на две большие категории. К *первой относятся* так называемые болезни роста, т.е. проблемы, которые обусловлены незрелостью компании и которых, подобно детским инфекционным болезням, очень трудно избежать. В то же время болезни роста могут быть преодолены силами самой организации. *Вторая категория* проблем называется организационными патологиями. Формально к ним могут относиться и трудности, которые на определенных этапах развития компании рассматриваются как болезни роста.

Суть различия между двумя категориями проблем состоит в том, что непреодоленные болезни роста превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно организа-



ция уже не в состоянии. Таким образом, задача руководства организации заключается не в достижении ситуации, когда проблем не существует вообще, а в недопущении возникновения патологий.

При «правильных» стратегии и тактике развития компании она может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии бесконечно долго. В наличии этой принципиальной возможности – основное ограничение аналогии между развитием деловой организации и живого организма.

Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить десять закономерных последовательных этапов (рис.2.3.).

1. *Выхаживание*. Этот первый (если не нулевой) этап сводится к тому, что основатель компании собирает вокруг себя людей, которые постепенно вникают в его идею, принимают ее и соглашаются гласно (или негласно) рискнуть и попробовать воплотить ее в жизнь.

2. *Младенчество*. На данном этапе компания не обладает еще четкой структурой и системой распределения полномочий и ответственности, но в этот период начинается процесс организации, переход от чистых идей к практическим действиям. Большое внимание уделяется результатам производства и удовлетворению потребностей конечных потребителей.

3. *Детство («давай-давай»)*. Компания начинает работать все продуктивнее, преодолевая первые препятствия, в том числе и главное это недостаток ликвидности. Люди осознают, что идея начала работать и может быть экономически эффективной. В компании до сих пор нет ни четкой структуры, ни порядка и субординации, ни прописанных функциональных обязанностей.

4. *Юность*. Компания очень сильно меняется на этом этапе. Самое значимое событие в ее жизни заключается в том, что основатель осознает невозможность руководить растущим бизнесом самостоятельно. Возникает потребность в изменении структуры компании и делегировании полномочий. В компании появляются профессиональные управленцы, которые начинают менять структуру, систему мотивации и контроля. Приходят новые работники, что неизбежно ведет к конфликту двух культур: «старого костяка» и «новых специалистов».



Рис.2.3. Жизненный цикл организации по И. Адизесу

5. *Расцвет*. На стадии расцвета организация имеет относительно четкую структуру, прописанные функции, системы поощрения и наказания. Успешность деятельности организации оценивается по факторам удовлетворения потребностей клиентов и достижения поставленных целей. Ценится умение предвидеть будущее. Нередко на этой стадии организация открывает несколько дочерних предприятий, которые будут проходить все стадии развития с самого начала.

6. *Стабилизация.* Это первая стадия старения организации, когда компания постепенно отходит от политики быстрого развития, захвата новых рынков и расширения присутствия на существующих. Компания не стремится к изменениям, уделяя большее значение межличностным отношениям в коллективе, нежели рискам, связанным с ведением бизнеса.

7. *Аристократизм.* Компания владеет значительными финансовыми средствами, которые расходуются на укрепление существующей системы контроля и обустройство собственной деятельности. Появляются негласные формальные правила, связанные в первую очередь со стилем одежды и прочими традициями, которые не имеют практически никакого рационального обоснования, а существуют просто в силу того, что они есть. Компания старается «купить» инновационность, новые продукты и идеи, приобретая (поглощая) другие компании, находящиеся на более ранних стадиях развития.

8. *Ранняя бюрократизация.* Организация постепенно погружается в ряд сложных и порой неразрешимых структурных конфликтов, которые пытается решить, увольняя людей, но не меняя структуру. Постепенно внутренняя волокита все сильнее отдаляет компанию от удовлетворения потребностей конечного потребителя.

9. *Поздняя бюрократизация.* Компания полностью сосредоточивается на себе, на внутренних неразрешимых проблемах, пытаясь соблюсти все процедуры, процессы и предписания в надежде, что это поможет в их решении. В компании царят направленные на достижение результата структуры, которые все сильнее запутывают внутреннюю организацию. Нет склонности к повышению эффективности, изменениям, нет ориентации на потребности клиента. Поддерживается громоздкая и сложная система контроля над текущей деятельностью, которая требует от работников соблюдения набора правил и процедур, но не эффективного труда.

10. *Смерть.* Смерть организации, ориентированной на клиента, происходит сразу же после того, как клиенты массово перестают пользоваться услугами компании. Если же этого не происходит по причине того, что организация предоставляет монопольный продукт или поддерживается государством, то ее смерть может быть отсрочена во времени. В этом случае степень бюрократизации будет увеличиваться и в итоге все равно достигнет своего апогея, что приведет организацию к неминуемой гибели.

Причем следует отметить, что в менеджменте на практике очень часто возможна и фаза «*возрождения*» как новый виток в развитии организации, включающий предшествующие этапы.

На практике теория Адизеса дает весьма ощутимые результаты.

Во-первых, она позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, дает возможность подготовиться к ним надлежащим образом. Во-вторых, эта модель довольно детально описывает то, что происходит внутри организации, тем самым обнаруживая закономерные, естественные явления и отклонения, патологии, что помогает менеджеру сосредоточиться на решении реальных проблем, а не тратить впустую усилия на «временные трудности», нарушая естественный ход вещей или же возлагая на организацию непосильные задачи, не соответствующие ее возрасту и уровню развития.

Законы композиции:

- *закон единства и целостности* рассматриваются в качестве основного закона композиции. Главное для композиционной целостности – единство, согласованность, соразмерность и соподчиненность трехмерных и двухмерных элементов композиции, всех ее форм предопределяющих целостное восприятие произведения. Основная цель композиции – *целостность* произведения, обеспечиваемая единством всех выразительных средств, а также целесообразной организацией функции, для которой предназначается то или иное изделие.

- *закон единства формы и содержания* обуславливает органическую целостность и эстетическую ценность произведения в любом виде искусства. Понятие *единства* складывается из соответствия формы и содержания в функциональном плане; в эксплуатационном плане; в соответствии формы и содержания в эмоциональном плане, т.е. создания определенного эмоционального настроения.

И если два первых слагаемых являются необходимыми предпосылками для создания образного решения, то третье имеет непосредственное отношение к образности.

- *закон равновесия*. Это внутренняя композиционная устойчивость.

- *закон ритма* – чередование предметов, элементов, масс. Закон ритма – это организующее и эстетическое начало. Композиция имеет доминирующие силовые линии силуэтов, форм, движений цвета и масс, иными словами имеет внутреннюю архитектуру.

- *закон статики* – спокойное движение линий и масс, чаще работающей в плоскости листа в вертикальных и горизонтальных направлениях;

- *закон динамики*, требующий резкой смены направлений движений (диагонали спирали, зигзаги, перетекание энергии цвета и форм).

- *закон подчинения второстепенного главному и закон выделения зрительного центра*. Зрительный центр можно выделить изменением структуры. При этом нужно усвоить, что зрительный, смысловой центр чаще всего находится не в геометрической середине композиции.

Композиция считается удачной, если перечисленные законы в ней гармонично использованы, она убедительна, выразительна, не перегружена и интересна.

По характеру *композиция* может быть компактной и рассредоточенной, замкнутой, полуоткрытой и открытой, центричной и полицентричной, осевой и многоосевой, симметричной и асимметричной.

Должно быть сформировано *композиционное восприятие мира*, что означает способность видеть, выделять целостность в любом сочетании противоречивых явлений, умение различать и в жизни и в искусстве особенности строя форм, приемы выражения. Причем не только на чувственно-эмоциональном, но и на интеллектуальном уровне, и умение вербально, т.е. словами, выражать воспринимаемые закономерности.

Следующий уровень связан непосредственно с порядком композиционной организации формы. *Порядок* – это прежде всего иерархия. *Порядок* – это наличие главных, определяющих все конкретные закономерности и принципы композиции законов природы и законов жизни.

*Закон самосохранения*. Теоретической основой для анализа общего состояния организации является закон самосохранения: *каждая материальная система (организация, коллектив, семья) стремится сохранить себя (выжить) и использует для этого весь свой потенциал (ресурс)*.

В аналитическом виде данный закон имеет следующий вид:

$$\sum Ri > \sum (Vi1 + Vi2), \text{ где} \quad (2.1)$$

$Ri$  - потенциал (ресурс) организации в области  $i$  (экономика, политика, финансы и так далее), способствующий ее развитию.

$Vi1$  – ресурс внешнего разрушительного воздействия.

$Vi2$  – ресурс внутреннего воздействия, стремящегося ликвидировать организацию или нанести ей ощутимый вред.

Таким образом, общая сумма созидательных ресурсов организации должна быть больше суммы внешних и внутренних разрушительных ресурсов.

Левая часть в формуле называется “энергией удержания”, а правая – “энергией ликвидации”. Энергия удержания должна быть больше, чем энергия ликвидации.

Для анализа положения организации очень важен показатель «уровень самосохранения» (УР). Он вычисляется по формуле: разность ресурсов удержания и ликвидации поделить на суммарный объем ресурсов удержания.

$$УР = (У - Л / У) * 100\%. \quad (2.2)$$

Как поддерживать на достаточном уровне или увеличить положительный ресурс организации (то есть ресурс удержания)? Этого можно добиться за счет правильной работы с внешней средой. Здесь существуют и используются 4 стратегии.

*Пассивно-индивидуальная.* Основана на ожидании партнеров и предложений для заполнения свободных ниш в деятельности сторонних организаций. Эта стратегия предполагает проведение умеренной рекламной кампании.

Основная особенность такой стратегии – предпринимательский риск. Ведь по сути, руководитель просто сидит и ждет, потребуются ли кому-нибудь услуги или товары его организации. Эту стратегию стоит применять, когда у предпринимателя уже есть иной стабильный источник доходов, ведь здесь довольно велик риск быть невостребованным и обанкротиться.

*Пассивно-коллективная.* Основана на заинтересованности государства или какого-либо общества в развитии определенной сферы производства товаров, услуг, информации, знаний в какой-либо области, то есть государство каким-либо образом поддерживает организацию, руководители же опять довольно пассивны.

*Активно-индивидуальная.* Стратегия постоянного поиска фирмы своей ниши в науке, технологии и информации.

*Активно-коллективная.* Предполагает создание руководителем собственной инфраструктуры под собственную организацию (организацию-лидер).

Удержаться на заданных уровнях самосохранения компании помогает страхование ресурсов и рисков. Уменьшая потенциал организации на сумму страховых взносов, руководитель существенно увеличивает стабильность (постоянство) этого потенциала.

## **РАЗДЕЛ II**

### **СУЩНОСТЬ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

#### **ТЕМА 3 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ РЫНКА: СТРАНЫ, РЕГИОНА, ОТРАСЛИ**

**3.1 Понятие конкурентоспособности. Различие подходов к анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях.**

**3.2 Иерархия понятия конкурентоспособности субъектов рыночных отношений. Конкурентоспособность страны (национальной экономики), конкурентоспособность региона, конкурентоспособность отрасли, конкурентоспособность кластера, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность товара. Этапы оценки конкурентоспособности объекта исследования.**

**3.3 Факторы влияния на развитие национальной экономики (по М. Портеру). Факторы конкурентоспособности региона. Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества региона. Конкурентная среда региона, ее составные элементы. Уровни конкурентной среды региона.**

**3.4 Отрасль, ее экономическое содержание. Определяющие факторы формирования конкурентоспособности отрасли и ее предприятий. Пять сил конкуренции, определяющих прибыльность отрасли (М. Портер). Международная конкурентоспособность отрасли.**

В настоящее время в теории еще не сформировалось единое определение такого понятия, как «конкурентоспособность», полностью раскрывающее суть этой экономической категории. Литературные источники дают множество различных формулировок, основываясь на содержании термина «конкуренция».

В экономической литературе понятие "конкурентоспособность" определяется как способность продукции, товара и услуг отвечать требованиям рынка, В свою очередь товары и услуги, обладающие определенными потребительскими свойствами и качественными параметрами, представляют собой концентрированное выражение экономических, научно-

технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, фирмы и отдельных товаропроизводителей.

Применительно к хозяйственному субъекту можно сказать, что конкурентоспособность представляет собой возможность эффективной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств.

Американский ученый М. Портер тесно увязывал конкурентоспособность с товаропроизводителями и наличием или отсутствием конкретного преимущества на уровне издержек. По его мнению, конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов.

Экономические аспекты конкурентоспособности отражаются в двух понятиях: конкурентоспособность отдельного товара, конкурентоспособность фирмы.

Конкурентоспособность товара представляет собой совокупность качественных и стоимостных показателей произведенных изделий, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности покупателя (потребителя). Следовательно, на рынке товаров конкурентным является товар, обладающий комплексом потребительских и стоимостных свойств, которые обеспечивают ему коммерческий успех, позволяют быть прибыльно обмененным на деньги в условиях широкого предложения к обмену других товаров-аналогов. То есть конкурентоспособными являются только новые виды товаров, не имеющие аналогов на рынке. Данное представление о сущности и содержании понятия "конкурентоспособность" применимо к конкретному рыночному товару сельскохозяйственного назначения.

Конкурентоспособность товара зависит от возможностей конкретного товаропроизводителя производить конкурентоспособный товар, потребительские и качественные характеристики которого в сравнении с товарами-аналогами определяют его рыночный успех как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Она определяется рядом факторов, важнейшие из которых — издержки производства, производительность и интенсивность труда, которые оказывают влияние на цену и качество изделий.

Товарная конкурентоспособность на мировом рынке зависит, прежде всего, от производительности труда. В настоящее время на первый план конкурентоспособности продукции выходят такие важнейшие факторы, как качество товара, новизна, наукоёмкость, трудоемкость и энергоёмкость. Однако по качеству большинство товаров Беларуси пока уступают не только развитым, но и отдельным развивающимся странам.

Конкуренция как стимул и мерило эффективности рыночного хозяйства предполагает свободный рынок с соответствующим ценообразованием.

Большинство стран мира обеспечивают повышение конкурентоспособности товаров за счет использования инноваций, разработки высокотехнологичных продуктов, создание которых невозможно без развития научно-технического потенциала.

В процессе функционирования товаропроизводители, объединенные в разного рода компании и фирмы, поставлены перед необходимостью обеспечивать их конкурентоспособность, в том числе и международную. К важнейшим факторам фирменной конкурентоспособности следует отнести:

- рентабельность производства;
- характер инновационной деятельности;
- уровень производительности труда;
- эффективность стратегического развития и управления фирмой или предприятием;
- способность адаптироваться и быстро реагировать на меняющиеся условия и требования рынка.

Таким образом, чем шире у предприятия набор конкурентных преимуществ и выше их качественные характеристики, тем более благоприятные предпосылки оно имеет для успешной деятельности на мировом рынке. В современной борьбе за мировые рынки необходимо использовать преимущества научно-технической революции и международного раз-

деления труда, которые реально доступны лишь крупным организационным структурам. К их числу могут относиться финансово-промышленные группы (ФПГ), создание которых преследует цель более эффективного воспроизводства и обращения финансового, промышленного и торгового капитала, его накопление, концентрацию и инвестирование в приоритетные отрасли экономики. Такие структуры призваны способствовать повышению конкурентоспособности ведущих отраслей, восстановлению хозяйственных связей и развитию экспортного потенциала страны. На базе ФПГ в перспективе могут формироваться отечественные транснациональные корпорации, которые будут более конкурентоспособны на международной арене и станут основными субъектами интеграции страны в мировую рыночную экономику.

В экономической литературе понятие "конкурентоспособность" определяется как способность продукции, товара и услуг отвечать требованиям рынка, в свою очередь товары и услуги, обладающие определенными потребительскими свойствами и качественными параметрами, представляют собой концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, фирмы и отдельных товаропроизводителей.

Применительно к хозяйственному субъекту можно сказать, что конкурентоспособность представляет собой возможность эффективной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств.

Американский ученый М. Портер тесно увязывал конкурентоспособность с товаропроизводителями и наличием или отсутствием конкретного преимущества на уровне издержек. По его мнению, конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов.

Экономические аспекты конкурентоспособности отражаются в двух понятиях: конкурентоспособность отдельного товара, конкурентоспособность фирмы.

Конкурентоспособность товара представляет собой совокупность качественных и стоимостных показателей произведенных изделий, обеспечивающих удовлетворение конкретной потребности покупателя (потребителя). Следовательно, на рынке товаров конкурентным является товар, обладающий комплексом потребительских и стоимостных свойств, которые обеспечивают ему коммерческий успех, позволяют быть прибыльно обмененным на деньги в условиях широкого предложения к обмену других товаров-аналогов. То есть конкурентоспособными являются только новые виды товаров, не имеющие аналогов на рынке. Данное представление о сущности и содержании понятия "конкурентоспособность" применимо к конкретному рыночному товару сельскохозяйственного назначения.

Конкурентоспособность товара зависит от возможностей конкретного товаропроизводителя производить конкурентоспособный товар, потребительские и качественные характеристики которого в сравнении с товарами-аналогами определяют его рыночный успех как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Она определяется рядом факторов, важнейшие из которых — издержки производства, производительность и интенсивность труда, которые оказывают влияние на цену и качество изделий.

Товарная конкурентоспособность на мировом рынке зависит, прежде всего, от производительности труда. В настоящее время на первый план конкурентоспособности продукции выходят такие важнейшие факторы, как качество товара, новизна, наукоёмкость, трудоёмкость и энергоёмкость. Однако по качеству большинство товаров Беларуси пока уступают не только развитым, но и отдельным развивающимся странам.

Конкуренция как стимул и мерило эффективности рыночного хозяйства предполагает свободный рынок с соответствующим ценообразованием.

Большинство стран мира обеспечивают повышение конкурентоспособности товаров за счет использования инноваций, разработки высокотехнологичных продуктов, создание которых невозможно без развития научно-технического потенциала.

В процессе функционирования товаропроизводители, объединенные в разного рода компании и фирмы, поставлены перед необходимостью обеспечивать их конкурентоспособ-

ность, в том числе и международную. К важнейшим факторам фирменной конкурентоспособности следует отнести:

- рентабельность производства;
- характер инновационной деятельности;
- уровень производительности труда;
- эффективность стратегического развития и управления фирмой или предприятием;
- способность адаптироваться и быстро реагировать на меняющиеся условия и требования рынка.

Таким образом, чем шире у предприятия набор конкурентных преимуществ и выше их качественные характеристики, тем более благоприятные предпосылки оно имеет для успешной деятельности на мировом рынке. В современной борьбе за мировые рынки необходимо использовать преимущества научно-технической революции и международного разделения труда, которые реально доступны лишь крупным организационным структурам. К их числу могут относиться финансово-промышленные группы (ФПГ), создание которых преследует цель более эффективного воспроизводства и обращения финансового, промышленного и торгового капитала, его накопление, концентрацию и инвестирование в приоритетные отрасли экономики. Такие структуры призваны способствовать повышению конкурентоспособности ведущих отраслей, восстановлению хозяйственных связей и развитию экспортного потенциала страны. На базе ФПГ в перспективе могут формироваться отечественные транснациональные корпорации, которые будут более конкурентоспособны на международной арене и станут основными субъектами интеграции страны в мировую рыночную экономику.

Конкурентоспособность – многоплановая экономическая категория, которую можно рассматривать на нескольких уровнях. Это конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей, отраслей, страны. Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь: ведь страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары.

Универсального определения конкурентоспособности нет и быть не может, и считается, что оно может зависеть исключительно от того, применительно к какому объекту (предмету) или субъекту относится.

Следует особо отметить, что и в экономической литературе, в том числе и зарубежной, конкурентоспособность интерпретируется по-разному в зависимости от характера объекта, к которому это понятие относится:

- на уровне товаров и предприятий – микроконкурентоспособность,
- на уровне отдельных отраслей – мезоконкурентоспособность, и, наконец,
- на уровне национального хозяйства страны – макроконкурентоспособность.

Причем, между понятиями этих трех уровней существует тесная внешняя и внутренняя зависимость. Подтверждением служит высказывание М. Портера о том, что конкурентоспособность страны определяется конкурентоспособностью предприятий, непосредственно принимающих участие в конкурентной борьбе на внутреннем и внешнем рынках.

Синтезирующим показателем, объединяющим конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей и отраслей и характеризующим положение страны на мировом рынке, является страновая конкурентоспособность. В самом общем виде макроконкурентоспособность определяется как способность страны в условиях свободной добросовестной конкуренции производить и реализовывать товары и услуги, удовлетворяющие требованиям мирового рынка и повышающие благосостояние народа страны и отдельных ее граждан. Повышение уровня конкурентного поля (включение в него сложных производственных систем и их комбинаций, являющихся результатом хозяйственного взаимодействия отдельных фирм и предприятий) усложняет анализ конкурентоспособности сравниваемых объектов, приближая его к следующей ступени агрегирования – мезоконкурентоспособности, то есть конкурентоспособности на уровне отдельных отраслей. Считаем, что под ней следует понимать эффективность работы отраслей национального хозяйства, оцениваемую помимо традиционных кри-

териев по показателям, характерным для данной отрасли и описывающим степень ее живучести и динамичности при различных вариантах развития данной страны и всего мира в целом. В то же время, четырехуровневая система конкурентоспособности не отвечает реалиям сегодняшнего дня, поскольку целесообразнее рассматривать конкурентоспособность в разрезе «страна – предприятие – товар».

Конкурентоспособность предприятия занимает определяющее место в теории конкурентоспособности, в связи с этим существует множество трактовок данного понятия. Опираясь на составляющие конкурентоспособности продукции, ряд авторов формулирует конкурентоспособность предприятия как возможность предложить товар, удовлетворяющий конкретным требованиям потребителя в требуемом количестве, в нужные сроки и на наиболее выгодных условиях (сервисное обслуживание, цена товара, базисные условия поставки, возможность отсрочки платежа, скидки и так далее). Исследуя конкурентоспособность предприятия, отечественные экономисты П.С. Завьялов, О.С. Олейник акцентируют внимание на возможность эффективной производственно-хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Умение эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциалы является обобщающей характеристикой успешной работы предприятия.

Принимая во внимание важность и необходимость рассмотрения понятия конкурентоспособности в его различных аспектах (микро-, мезо- и макроуровни), также существующее мнение, что в рыночной экономике осуществляется постепенный переход от конкурентоспособности продукции к конкурентоспособности предприятия, мы все же считаем, что определяющим и формирующим все вышеизложенные уровни конкурентоспособности является конкурентоспособность продукции (товара) как изначальное звено цепочки «товар – предприятие – страна».

Необходимо исходить из того, что конкурентоспособность товара во многом определяет конкурентоспособность самого предприятия, хотя между этими понятиями имеется ряд отличий: а) конкурентоспособность предприятия, отражая его отличия от соперничающих фирм, применима к достаточно длительному периоду; конкурентоспособность товара изменяется в короткий с точки зрения экономики срок (неделя, месяц, год); б) в отличие от конкурентоспособности товара, оценку работе предприятия дает не только потребитель, но и сам предприниматель; именно он и определяет, выгодно ли ему создавать и реализовывать товар на данных условиях на данном рынке.

*Национальная конкурентоспособность* (англ. *National Competitiveness*) — многозначный термин, который чаще всего обозначает:

1. способность страны добиться высоких темпов экономического роста, которые были бы устойчивы в среднесрочной перспективе;
2. уровень производительности факторов производства в данной стране;
3. способность компаний данной страны успешно конкурировать на тех или иных международных рынках.

В рамках первых двух определений повышение национальной конкурентоспособности отождествляется с ростом жизненных стандартов и ускорением экономического роста. Поэтому понятие национальной конкурентоспособности тесно связано с такими областями экономической теории, как теория экономического развития и теория экономического роста, а также с интегрирующей обе эти теории теорией капитала. По этой причине конкретные подходы к повышению национальной конкурентоспособности зависят от приверженности тем или иным научным школам в рамках этих теорий, которые дают разные ответы на вопрос «что работает, а что — нет». В частности, широко известны «Индекс перспективной конкурентоспособности» и «Всемирное табло конкурентоспособности», которые отражают взгляд Всемирного экономического форума и Института развития менеджмента на то, какие именно факторы определяют экономический рост стран.

Повышение национальной конкурентоспособности на основе третьего определения тесно связано со следованием традиционной промышленной политике в части поддержки



конкретных компаний — «национальных чемпионов» или экспортеров — и политикой поддержания низкого курса национальной валюты.

Майкл Портер проделал огромную работу по направлению определения конкурентоспособности государств. Необходимо отметить, что основным упором в теориях М. Портера являлась именно конкуренция на всех уровнях (как на уровне государства, так и на уровне компаний). Хотя и существует критика такого подхода (все ли отрасли должны подвергаться конкуренции? наличие государственного сектора?). Тем не менее, из этих теорий можно выделить определённое направление деятельности государства и выработки государственной политики.

По Портеру, существует 4 стадии и возможность достичь определённой конкурентоспособной, или получить определённую востребованность:

1. Стадия, движимая факторами. Под факторами понимаются факторы производства, то есть в определённом случае труд, земля, капитал, хотя это и не только они. М. Портер пояснял, что факторы могут быть: базисными и развитыми; общими и специализированными.

Например, базисным фактором будет низкоквалифицированная рабочая сила, избыточные полезные ископаемые и т.п. Тем не менее, если работники будут обучены, то этот фактор производства уже станет развитым. Кроме того, отдельные факторы могут быть общими или специализированными. Например, общая компьютерная грамотность будет определённым образом общим фактором. Но специфические знания по огранке, будет уже специализированным фактором. По сути, любые страны, которые имеют избыток ресурсов, и у кого именно это и является основой дохода бюджета. Некоторые страны богатые, некоторые нет. Но есть основа экономики — это те самые факторы, которые есть в избытке.

2. Стадия, движимая инвестициями. Основным элементом здесь является активное инвестирование и привлечение инвестиций. На этом этапе проходит развитие факторов. Родственные и поддерживающие отрасли пока недостаточно развиты. Определённым конкурентным преимуществом может быть конкуренция внутри страны и внутренний спрос. Примеры: Бразилия, некоторые страны НИС.

3. Стадия, движимая инновациями. Существует усложнение спроса, а нехватка каких-то ресурсов (менее технологичных) восполняется импортом, причём экспорт идёт более технологичный. Страна сама имеет технологии, меньше зависит от импорта технологий. Примеры: Многие развитые страны: Великобритания, Германия, США, Франция, Япония.

4. Стадия богатства. Если три предыдущие стадии — стадии роста, то стадия богатства — стадия упадка. Всё, чего достигла страна — всё заслуга прошлого. Теперь же компании теряют свою конкурентоспособность, конкуренция ослабевает, инвестирование компаний падает, спрос в основном не меняется. Этой стадии достигать странам нельзя. Если же они страна достигла стадии богатства, то ей необходимо находить свои конкурентные преимущества, менять стратегию компаний, проводить целенаправленную государственную политику, например, направленную на инвестиции. Примеров таких стран нет, хотя иногда выделяют определённый период развития Великобритании, но тогда страна быстро сориентировалась и нашла конкурентные преимущества.

Несмотря на масштабность исследования, тем не менее существует и определённая критика. Например, в своей книге *The Competitive Advantage of Nations* М. Портер изучает опыт 8 развитых и 2 быстро развивающихся стран новых индустриальных стран (НИС). Этими двумя странами НИС были Южная Корея и Сингапур. В соответствии с его точкой зрения Южная Корея будет более успешна, сможет достичь уровня развитых стран, сможет достичь стадии, движимой инновациями, тогда как Сингапур так и останется на стадии, движимой факторами. Тем не менее практика показала, что Сингапур сейчас развивается более быстрыми темпами.

Международный институт управленческого развития, или IMD (Institute Of Management Development) сформулировал свою модель конкурентоспособности. Прежде

всего, IMD ежегодно публикует World Competitiveness Yearbook, в которой рассматривает конкурентоспособность 60 стран 300 критериев. 2/3 из критериев основываются на статистике, а 1/3 основывается на опросах руководителей компаний. сами страны, а также этот доклад может представлять академический и научный интерес. Если М. Портер выстроил целую теорию, то IMD больше сконцентрировался на измерении конкурентоспособности с помощью рейтинга. Сама теория конкурентоспособности опирается на 4 определённых измерения, или 4 силы:

1. *Привлекательность против агрессивности.* Конкурентоспособность страны связана с её экспортом, а также с привлечением прямых зарубежных инвестиций. Активную политику в плане экспорта IMD называет агрессивностью. Примерами таких стран, которые проводят достаточно активную политику в области экспорта, могут служить Германия и Япония. Противоположная стратегия направлена на привлечение прямых зарубежных инвестиций. Примерами таких стран могут являться, например, Ирландия и Сингапур. Результатом стратегии агрессивности является создание дохода внутри страны, но в этом случае не всегда создаются рабочие места. Результатом стратегии привлекательности же является создание рабочих мест, но что касается дохода, то это будет зависеть от тех условиях, на которых были привлечены в страну инвесторы. Конечно, нет в чистом виде агрессивный и привлекательных стран, и необходимо комбинировать это для достижения большей конкурентоспособности. Хотя, если говорить о США, то, кажется, они являются и достаточно агрессивным в плане экспорта и торговли, и достаточно привлекательными в плане привлечения инвестиций.

2. *Близость против глобальности.* "Экономика близости" направлена на внутренний рынок, на создание добавленной стоимости ближе к конечному потребителю. Примерами могут быть определённые социальные и персональные услуги (учителя, врачи), административные услуги (национальные суды), обслуживание потребителей (послепродажное обслуживание). "Экономика близости" может быть менее экономически эффективной и менее мобильной, тем не менее она позволяет создать рабочие места и услуги, а поэтому "экономика близости" играет значительную социальную роль. "Экономика глобальности" включает в себя компании, которые представляют страну на "международной арене". В данном случае географически производство может быть далеко от конечного потребителя, но компания может пользоваться конкурентными преимуществами рынков по всему миру. Логично, что страны с меньшим внутренним рынком, например, Финляндия, Швеция, Швейцария не могут для достижения конкурентоспособности всецело быть направленными на внутренний рынок, тогда как, например, Китай, Россия, США, Южная Корея в целом могут использовать преимущества внутреннего рынка.

3. *Активы против процессов.* Идея этого пункта заключается в следующем. У некоторых стран есть определённые активы. Например, какие-то страны имеют много полезных ископаемых (например, во многих африканских странах), большую территорию (например, Россия) и т.п. Другие страны могут чего-то не иметь. И в данном случае суть заключается в том, что для достижения конкурентоспособности страны одних лишь "активов" недостаточно. И даже наоборот, нехватка чего-то в стране может стать своеобразным катализатором для инноваций и достижения конкурентоспособности.

4. *Социальная сплочённость против индивидуального принятия рисков.* В соответствии с точкой зрения IMD существует два подхода, которые влияют на конкурентоспособность. Так, например, в США упор больше на определённый индивидуализм, при этом социальная сфера определённым образом ограничена. Если же говорить о Центрально-Восточной Европе, то там больше эгалитаристский подход, при этом социальное обеспечение.

Оценка уровня конкурентоспособности различных объектов представляет собой очень сложную работу по следующим причинам. Во-первых, в конкурентоспособности фокусируются все показатели качества и ресурсоемкости работы всех ресурсов по всем стадиям жизненного цикла объектов. Во-вторых, в настоящее время отсутствуют международные доку-

менты (по аналогии со стандартизацией других объектов) по оценке конкурентоспособности различных объектов.

Для оценки конкурентоспособности сложных объектов массового производства или дорогих и уникальных объектов следует применять инструменты новой экономики – экономические законы, законы организации, научные подходы, принципы и методы управленческого и портфельного анализ. Конкурентоспособность простых и недорогих объектов целесообразно определять на основе экспертной оценки или пробных продаж нового товара. Проблемой по-прежнему остается доступность информации о предприятиях-конкурентах, зачастую отчеты о состоянии отраслей промышленности носят общий характер, базой для анализа служит весьма ограниченный набор показателей.

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

Так, в основу измерения конкурентоспособности персонала могут быть положены методы экспертной оценки. Конкурентоспособность организации рекомендуется оценивать на основе показателей конкурентоспособности товаров с учетом значимости рынков, на которых они были реализованы, и рентабельности организации. Конкурентоспособность отрасли можно измерить на основе конкурентоспособности, например, 70 % лучших товаров отрасли. Конкурентоспособность страны можно измерить на основе главных показателей, определяющих качество и эффективность отдельных сторон деятельности в прошлом, настоящем и будущем.

Исходная информация должна *приводиться в сопоставимый вид по следующим факторам:*

- 1) время (время осуществления проектов или вложения инвестиций должно быть приведено к одному году при помощи коэффициентов);
- 2) качество объекта;
- 3) масштаб (объем) производства объекта;
- 4) освоенность объекта в производстве;
- 5) получение информации для принятия управленческого решения;
- 6) условия применения (эксплуатации) объекта;
- 7) инфляция;
- 8) риск и неопределенность.

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

*Этапы оценки конкурентоспособности объекта выглядят следующим образом:*

- 1) исследование проблемы;
- 2) изучение нормативно-методических документов по оценке и другим смежным вопросам;
- 3) анализ внешней среды и внутренней структуры объекта анализа;
- 4) оценка конъюнктуры и параметров рынка;
- 5) сбор исходной информации для оценки конкурентоспособности объекта;
- 6) приведение информации в сопоставимый вид по восьми вышеперечисленным факторам (объему, качеству, срокам и т. д.);
- 7) разработка технологии оценки;
- 8) анализ информации по факторам конкурентоспособности объекта;
- 9) оценка конкурентоспособности объекта;
- 10) разработка предложений по формированию программы повышения конкурентоспособности объекта;
- 11) определение критериев последующей оценки результатов реализации программы.

К показателям оценки уровня конкурентоспособности национальной экономики относят:

- объем валового внутреннего продукта (ВВП), доля расходов на конечное потребление в структуре ВВП и валовых накоплений в конечном потреблении (выражают емкость отечественного рынка и потенциал конкурентоспособности национальной экономики);
- отношение экспортно-импортного сальдо к сумме внешнеторгового оборота страны (характеризует динамику повышения потенциала конкурентоспособности национальной экономики);
- динамика и соотношение средних индексов цен на экспортируемые и импортируемые страной товары и услуги (характеризуют рост или снижение конкурентоспособности национальной экономики);
- степень «скованности» страны в осуществлении конкурентных стратегий, что выражается отношением величин задолженности государства (%) к ВВП, дебиторской и кредиторской задолженности страны;
- структура ВВП страны, доля в ВВП результатов высокотехнологичных отраслей промышленности.

Обеспечение конкурентоспособности национальной экономики – это непрерывный поиск ответов на вопросы: что, как и для кого производить, что, как и по каким ценам продавать в сравнении с интернациональными показателями. При решении проблемы повышения конкурентоспособности национальной экономики следует на основе анализа причинно-следственных связей деструктивных явлений, методологических положений экономической теории и мирового опыта преодоления социально-экономических катаклизмов использовать *системный антикризисный механизм*, включающий совокупность взаимосвязанных мер оперативного, тактического и стратегического характера. К этим мерам относятся:

1) определение стратегического пути повышения конкурентоспособности экономики страны и ее хозяйствующих субъектов как на внутреннем, так и на внешнем рынках, что предполагает активизацию деятельности по вхождению страны в мировую экономику, включению ее в мирохозяйственные процессы международного сотрудничества особенно в области научно-производственной кооперации транснационализации и глобализации производства;

2) поддержка всех государственных инструментов (экономических, политических) в области обеспечения конкурентной устойчивости экономики страны, для чего предстоит решить три взаимосвязанных задачи: – реализация национальной модели устойчивого социально-экономического развития страны с использованием научной теории системной трансформации производства, разрешающих проблемы повышения конкурентоспособности, выхода страны на новые мировые рынки сбыта товаров, работ (услуг); – активизация системной работы по формированию нового постиндустриального инновационного типа экономики, основанной на структурной перестройке реального сектора экономики, приоритетном развитии науки, образования, обновлении технологической базы производства инновационного продукта; – обеспечение повышения конкурентоспособности отечественных товаров (услуг), что будет способствовать расширению внешнего и внутреннего спроса на основе развития инвестиционно-инновационной деятельности и использования научных форм и методов современного менеджмента и развития интеллекта;

3) осуществление последовательной и эволюционной либерализации экономики страны, всемерную поддержку малого и среднего бизнеса; продолжение работы по ограничению вмешательства органов государственного управления в хозяйственную деятельность предприятий страны, снижение уровня государственной регламентации в лицензировании и контроле;

4) реализация эффективных подходов в оптимизации приоритетов во внешнеэкономической деятельности, активизации отношений с развивающимися странами путем наращивания не только экспорта товаров и услуг, но и экспорта белорусского капитала как наиболее эффективного средства для расширения экономической территории;

5) осуществление оптимизации импорта оборудования для обновления отечественного основного капитала, создания новых наукоемких и высокотехнологичных производств,

проведения приоритетных НИОКР;

6) усовершенствование методов и механизмов менеджмента, маркетинга, логистики для поиска и завоевания новых рыночных ниш на мировом рынке;

7) активизация работы по созданию новых форм организации крупного бизнеса (кластеров, холдингов, финансово-промышленных групп, транснациональных корпораций) в рамках Союза России, Беларуси и Казахстана по созданию Единого экономического пространства, ЕврАзЭС, СНГ и мирового сообщества;

8) создание эффективного экономического механизма повышения ответственности и предприимчивости субъектов хозяйствования и их руководителей на основе: восприимчивости науки и научных разработок; создания эффективных систем по продвижению товаров на рынки; оценки управления инвестиционными предпринимательскими рисками; создания единого информационно-экономического пространства со странами Содружества и ЕС; использования международного менеджмента, стандартизации, патентования, маркетинга; обеспечения экономической безопасности и повышения эффективности общественного производства; совершенствования налоговой, кредитной, ценовой, бухгалтерской, казначейской и страховых систем, которые должны стимулировать повышение конкурентоспособности объектов на всех уровнях управления.

*Конкурентоспособность региона* – это способность формировать и удерживать свои конкурентные преимущества, обусловленные природными ресурсами, созданными экономическими, инновационными, экологическими, социальными ресурсами.

*Основной целью повышения уровня конкурентоспособности региона* является постоянное повышение благосостояния жителей региона (области), достижение которого обеспечивается за счет устойчивого социально-экономического регионального развития на основе повышения эффективности его реального сектора экономики.

*Общая (основная) цель конкурентоспособности региона* подразделяется на цели по уровням своего действия:

Цели *(первого) низшего уровня* связаны с реализацией потребности выживания – это обеспечение населения питанием, водой, средствами санитарии (физиологические потребности).

Цели *второго уровня* – создание условий самосохранения и безопасности региона (продовольственная безопасность, производственная, социальная, информационная).

*Третий уровень* включает цели по обеспечению роста социально-экономических показателей региона.

Цель *четвертого уровня* – достижение признания конкурентоспособности региона со стороны внутреннего и внешнего рынка.

На вершине пирамиды целей региональной конкурентоспособности находится *главная цель региона* – его социальная ответственность за повышение благосостояния и качества жизни его населения, будущее региона, устойчивое его развитие и экологическое сохранение.

Под фактором конкурентоспособности региона необходимо понимать причину, движущую силу, основное условие обеспечения конкурентоспособности региона.

Условием обеспечения конкурентоспособности региона выступают и его реально задействованные в соперничестве конкурентные преимущества. С этих позиций конкурентные преимущества выступают фактором конкурентоспособности региона. Однако отождествление понятий «фактор» и «конкурентное преимущество» или тем более вытеснение понятия «фактор конкурентоспособности» понятием «конкурентные преимущества» было бы ошибочным.

Конкурентные преимущества региона – это его превосходства в величине и качестве имеющегося потенциала, в умении адаптироваться к меняющимся условиям и обеспечивать равновесие и скорости приспособления к изменениям, в уровне экономических и социальных достижений по сравнению с регионами-конкурентами. Следует отметить, что наличие конкурентного преимущества может носить потенциальный характер, не быть задействованным

в настоящий момент времени и, соответственно не оказывать воздействия, не выступать фактической причиной обеспечения конкурентоспособности региона. С этой точки зрения в локальный период времени наличие конкурентного преимущества не является безусловным фактором конкурентоспособности. Кроме того, конкурентное преимущество может выступать лишь как позитивный фактор. Однако факторы конкурентоспособности могут иметь и негативный характер. В связи с этим ограничение состава факторов конкурентными преимуществами также неправомерно. Кроме того, конкурентные преимущества, рассматриваемые с точки зрения влияния на конкурентоспособность, относятся к категории внутренних факторов и не охватывают внешние факторы конкурентоспособности региона.

Таким образом, в составе внутренних позитивных факторов конкурентоспособности региона следует рассматривать его реальные конкурентные преимущества, действительно имеющиеся и проявляющиеся по сравнению с другими регионами и на этой основе обеспечивающие способность региона соперничать в экономической мощи, способность региона лучше и быстрее приспосабливаться к изменениям в конкурентной среде, способность региона обеспечивать более высокие достижения в различных сферах. Следует также отметить, что формирование самих конкурентных преимуществ происходит под влиянием внутренних (позитивных и негативных) факторов, определяемых природой и спецификой региональных социально-экономических процессов и внешних факторов, порождаемых конкурентной средой региона.

В системе факторов, действующих в конкурентной среде региона, следует выделять:

- 1) внутренние факторы конкурентных преимуществ и конкурентоспособности региона, порождаемые внутри региона;
- 2) конкурентные преимущества как внутренние факторы конкурентоспособности региона;
- 3) внешние факторы конкурентных преимуществ и конкурентоспособности региона;
- 4) факторы формирования конкурентной среды, определяемые конкурентоспособностью региона (рисунок).

Указанные факторы имеют не только различную природу происхождения, но и разнообразные силу и характер влияния на конкурентоспособность региона.

Учет факторов конкурентоспособности региона при разработке и использовании на практике управленческих, хозяйственных, политических и иных решений, направленных на обеспечение конкурентной позиции региона, должен кроме всего предусматривать их анализ с точки зрения влияния на готовность конкурентных преимуществ региона к реализации. Это необходимо для своевременного и адекватного приспособления к происходящим изменениям во внутренней и внешней среде региона на основе отбора и усиления влияния «нужных» факторов на активизацию региональных конкурентных преимуществ. Причем в зависимости от характера изменения конкурентной среды может возникнуть потребность в активизации тех или иных реальных конкурентных преимуществ, а также в создании условий для превращения потенциальных преимуществ в реальные и на этой основе обеспечения конкурентоспособности региона. В связи с этими особенностями обеспечения конкурентоспособности региона в классификации предусмотрены группы факторов, актуализирующих реальные конкурентные преимущества, и факторов, актуализирующих потенциальные конкурентные преимущества региона. Воздействие различных факторов может вызывать появление простого эффекта (например, субсидирование или иное инвестирование увеличения производственной мощности или реконструкции предприятия выступает причиной приращения экономической мощи отрасли, территориального комплекса региона и региона в целом) или более сложных эффектов, в том числе эффектов мультипликации и синергетических эффектов. Совокупный эффект от взаимного комбинированного влияния двух или нескольких факторов может превзойти простой суммарный эффект от влияния каждого отдельного фактора. На этой основе возникает синергетический, дополнительный эффект роста (снижения) конкурентоспособности региона. При этом возникают условия для выхода конкурентоспособности на качественно новый уровень. На основе представленной классификации может осуществ-

ляться построение методик факторного анализа конкурентоспособности региона.

Показатели фактического уровня конкурентоспособности региона:

- внутренний валовый продукт на душу населения;
- процент экспорта и импорта в ВВП и их соотношение;
- доля продаж предприятий на международном рынке;
- отношение – средней заработной платы в регионе к средней заработной плате в стране;

- отношение доходов 10% богатых и 10% бедных;
- уровень безработицы в регионе;
- доля убыточных предприятий;
- уровень потребления жителями региона материальных благ (услуг);
- средняя продолжительность жизни населения в регионе.

Для определения индекса конкурентоспособности регионов (ИКР) применяют подходы, основанные на методологии Всемирного экономического форума. Расчет ИКР проводится в несколько этапов с использованием данных, полученные из двух источников: опроса предприятий по регионам и статистической информации.

На первом этапе опрашиваются предприятия, и собираются статистические данные по 12 блокам: институты, инфраструктура, экономическая среда, здравоохранение, образование и человеческий капитал, эффективность товарных рынков, эффективность рынка труда, финансовая среда, технологическая подготовленность, инновации и технологии, конкуренция и внутренний рынок, стратегия деятельности предприятия.

Повышение конкурентоспособности регионов требует наличия конкурентоспособного персонала, проведения системной, целенаправленной работы органов государственного местного управления, субъектов хозяйствования всех форм собственности по следующим основным направлениям:

- повышение эффективности использования всех ресурсов и обеспечение конкурентоспособности работников региона и прежде всего руководителей и специалистов;
- повышение качества выпускаемой продукции на основе технического перевооружения и модернизации производств, внедрения новых и высоких технологий;
- снижение издержек производства, обеспечение энерго и ресурсосбережения;
- повышение эффективности инновационно-инвестиционной деятельности предприятий региона, стимулирование производства новой высокотехнологичной продукции;
- создание условий для развития экспорта продукции региона на основе развития экспортоориентированных производств, внедрения наукоемких технологий, увеличения в структуре экспорта удельного веса высокотехнологичных товаров (услуг), обеспечения их соответствия требованиям международных стандартов и запросам потребителей, снижения затрат на производство экспортной продукции.

Создание государственными и местными органами исполнительной власти такого комплекса условий, выявление и усиление существующих и формирование новых конкурентных преимуществ – одна из основных задач стратегий развития регионов страны.

Высокий уровень конкурентоспособности регионов страны может быть обеспечен, прежде всего, за счет повышения конкурентоспособности:

- государственного и местного управления;
- отраслей, предприятий, товаров и бизнеса в целом;
- человеческого капитала, работников региона.

Определяющим фактором в системе повышения конкурентоспособности является разработка под эгидой государства программ повышения конкурентоспособности регионов. При этом, главной задачей является повышение конкурентоспособности государственных служащих, руководителей и специалистов, занятых на производстве.

Исследования *конкурентоспособности отрасли*, как правило, базируются на определении М. Портера: «Мы определяли отрасль конкретного государства как успешно функционирующую в международном масштабе в том случае, если она обладала конкурентными

преимуществами в сравнении с наиболее конкурентоспособными участками мирового рынка... Мы выбрали в качестве наиболее оптимальных параметров наличие существенного и стабильного экспорта в достаточно большое количество стран и/или весомый экспорт инвестиций, базирующийся на опыте и созданных активах в своей стране». Особенности данного определения состоят в выделении критериев конкурентоспособности, по которым можно определить уровень конкурентоспособности отрасли в системе мировой экономики.

Конкурентоспособность отрасли определяется наличием у нее технических, экономических и организационных условий для создания производства и сбыта (с издержками не выше интернациональных) продукции высокого качества, удовлетворяющей требованиям конкретных групп потребителей.

А. Портер отмечает, что конкурентоспособность отраслей промышленности основывается на конкурентных преимуществах, все многообразие которых можно свести к двум основным видам: *ресурсным*; *технологическим*.

Конкурентоспособность начинается с ресурсных факторов и зависит от: географического положения: климатических условий; наличия в стране природных ресурсов; квалифицированной рабочей силы; накопленного капитала.

Однако чтобы удержать успех в конкурентной борьбе, этих факторов не достаточно. Преуспеть в любой отрасли можно за счет не столько унаследованных факторов, сколько действия механизмов, способных непрерывно повышать эффективность использования этих факторов.

Важность конкретного вида конкурентного преимущества для каждой отрасли зависит от силы его влияния на выбор потребителями товаров данной отрасли и получения предприятиями отрасли прибыли.

Конкурентные преимущества отрасли позволяют, во-первых, производить продукцию высокого качества (с издержками не выше среднеотраслевых в зарубежной экономике), удовлетворяющую требованиям конкретных групп покупателей относительно потребительской ценности товаров, их рыночной новизны и стоимости; и, во-вторых, поставлять ее на конкретный рынок в оптимальные сроки, диктуемые маркетинговой деятельностью и рыночной ситуацией.

Конкурентные преимущества отрасли предполагают рациональную отраслевую структуру, наличие группы высококонкурентных фирм-лидеров, подтягивающих другие предприятия отрасли до своего уровня; передовую опытно-конструкторскую и прогрессивную производственно-технологическую базу; развитую отраслевую инфраструктуру; отработанную систему научно-технического, производственного, материально-технического и коммерческого сотрудничества как внутри отрасли, так и с другими отраслями в стране и аналогичными отраслями за ее пределами: эффективную систему продвижения товара на рынок.

Если конкурентоспособность отрасли рассматривать через призму кластеров, то конкурентные преимущества предприятий в рамках кластера определяются:

- во-первых, привилегированным, более дешевым доступом предприятий к специализированным факторам производства (оборудование, бизнес-услуги, персонал) по сравнению с отдельными локальными предприятиями. Это делает предприятия кластера более эффективными в компоновке факторов производства по относительно низким закупочным ценам и гарантирует сбыт и низкие материально-производственные запасы;
- во-вторых, доступом к широким знаниям по маркетингу и используемым в отрасли технологиям, которые лучше организованы и требуют меньших затрат внутри кластера, что позволяет предприятиям работать более продуктивно и выходить на передовой уровень производительности;
- в-третьих, взаимодополняемостью между видами деятельности участников кластера при координации их усилий, а также при общем стремлении к совершенствованию, что существенно повышает качество и эффективность деятельности предприятий кластера.

Таким образом, формирование конкурентных преимуществ отрасли происходит в ре-



зультате:

- а) более широкого доступа предприятий к имеющимся в стране базирования ресурсам, чем достигается достаточность их по отношению к конкурентам;
- б) доступа к технологическим и маркетинговым знаниям, что обеспечивается на основе взаимосвязи и взаимодействия предприятий в рамках, например, кластеров;
- в) повышения эффективности использования ресурсов посредством реализации новых технологий и продуктов, формирования стратегического потенциала предприятий отрасли, определяющего результаты их деятельности на перспективу.

Факторы конкурентоспособности отрасли классифицируются на внешние - существенные для изменения конкурентоспособности и оказывающие влияние на все или большинство предприятий отрасли, и внутренние, являющиеся общими для большинства предприятий отрасли. Внутренняя среда характеризуется внутриотраслевой конкуренцией и товарно-денежными отношениями между предприятиями отрасли. Среди внешних выделяют регулируемые со стороны государства и нерегулируемые факторы. Во внешней среде выделяют факторы непосредственного окружения и внешнеэкономической деятельности, а учитывая специфику промышленности — факторы научно-технической среды.

Среди факторов внешнего окружения различают среду прямого и косвенного действия. Среда прямого действия включает факторы, которые непосредственно влияют на хозяйственную деятельность предприятий и испытывают на себе прямое влияние действий предприятий (потребителей, зарубежных конкурентов, сторонних поставщиков и учреждений государственного регулирования). Под средой косвенного действия следует понимать факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия, но оказывать косвенное, как правило, долговременное воздействие на деятельность субъектов хозяйствования. Это общее состояние национальной экономики, уровень развития научно-технического прогресса, политическая ситуация, международные отношения.

К внутренним факторам повышения конкурентоспособности отрасли относятся: организационная структура предприятий, качество менеджмента и эффективность управления на предприятиях, кадровый потенциал, действие эффекта масштаба, использование инновационных процессов и технологий.

Организационная структура определяет степень разделения труда на предприятии, иерархичность управления и, таким образом, оказывает влияние на эффективность труда, адаптивность организации к происходящим изменениям в запросах покупателей, к действиям конкурентов, технике и технологии, сформированной конкурентной стратегии.

Под фактором «качество менеджмента» подразумевается обоснованность, последовательность, непротиворечивость, целенаправленность, гибкость принимаемых решений в зависимости от изменения внешней среды, приоритетов в развитии.

Координации работы нескольких предприятий в рамках одной отрасли позволяет более эффективно использовать кадры, создавать высокий уровень специализации на каждом предприятии.

На отраслевом уровне получение эффекта масштаба связано с увеличением объема производства (при неизменных постоянных издержках и снижении их на единицу продукции) по всей технологической цепочке и складывается из эффектов входящих в отрасль предприятий.

Использование инновационных процессов и технологий как фактор повышения конкурентоспособности проявляется в том, что новые товары и услуги стимулируют конкуренцию на рынке. В ходе инновационной деятельности происходит внедрение результатов научно-технического прогресса в производство, которые дают качественный скачок в уровне техники, значительный экономический эффект. Результатами инновационной деятельности являются расширение и обновление ассортимента производимой продукции, повышение ее технического уровня и качества; создание новых видов продукции, удовлетворяющих ранее не известные потребности.

Наиболее сильное влияние на конкурентоспособность отрасли на современном этапе

развития экономики Республики Беларусь оказывают нормативно-правовое регулирование экономики и существующие макроэкономические тенденции. Следующими по значимости из факторов внешней среды являются внешнеэкономические условия. Избирательное влияние на конкурентоспособность определенной отрасли оказывают: «требовательность» внутреннего спроса, наличие родственных и поддерживающих отраслей, наличие и относительная стоимость специализированных факторов производства, доступность и качество располагаемой деловой информации.

Непосредственное воздействие на составляющие конкурентоспособности отрасли оказывают: качество менеджмента, активная инвестиционная и инновационная деятельность, действие эффекта масштаба, организационная структура управления, ориентированная на цели предприятия.

Говоря о показателе конкурентоспособности отрасли, необходимо учитывать свойство его устойчивости, которое на сегодняшний день обеспечивается кластерами. Определяя показатель конкурентоспособности отрасли необходимо оценивать устойчивость предприятий, то есть способность поддерживать определенное состояние в долгосрочном периоде при определенном воздействии внешней среды.

Авторы приводят различные показатели оценки устойчивости отрасли, которые в целом можно определить в следующие категории:

- показатели анализа вклада отрасли в экономику региона (анализ конкурентоспособности отрасли в количественном выражении);
- показатели анализа условий формирования конкурентоспособности отрасли, то есть ресурсной базы (анализ конкурентоспособности отрасли в качественном выражении);
- показатели анализа кластеров.

Некоторые авторы предлагают при анализе устойчивости конкурентоспособности отрасли использовать определенные показатели, которые можно формализовать следующим образом:

- показатели оценки спроса на внутреннем рынке для продукции отрасли;
- показатели конкурентоспособности отраслей-поставщиков и других сопутствующих отраслей региона;
- показатели факторной оценки аспектов, способствующих использованию эффективных стратегий конкуренции.

В результате определения данных показателей производится оценка доступности ресурсов, которые позволяют формировать устойчивость показателя конкурентоспособности определенных отраслей. Причем данная оценка может проводиться как количественно, так и качественно. Качественная оценка проводится на основе результатов интервьюирования руководителей предприятий исследуемой отрасли.

Анализируя кластеры, предлагается рассматривать такие показатели как:

- показатели отраслевого роста (сравнительная оценка темпов роста отрасли с темпами роста экономики в целом);
- показатели кластерного роста (сравнение темпа роста продукции кластера с темпом роста отрасли, оценка доли продукции кластера в валовом региональном продукте).

Показатель устойчивости конкурентоспособности отрасли во многом обеспечивается интеграцией и синергией взаимодействия субъектов хозяйствования отрасли. Данные элементы необходимо заложить в основу концепции конкурентоспособности отрасли. Интеграция и синергия взаимодействия субъектов хозяйствования отрасли в данном случае связана с согласованной политикой межотраслевого обмена отраслей потребителей с отраслями-поставщиками, что в свою очередь увеличивает оборот отраслей.

Таким образом, конкурентоспособность отрасли можно определить как совокупность следующих основополагающих аспектов:

- эффективность функционирования материального потока (конкурентоспособность, обеспечиваемая логистикой) как средство интеграции межотраслевого взаимодействия;
- достижение высокого уровня развития потенциала производства (конкурентоспо-

способность, обеспечиваемая финансами) как средство синергии межотраслевого взаимодействия;

– инновационная активность бизнеса (конкурентоспособность, обеспечиваемая кадрами) как средство, дающее импульс интеграции и синергии межотраслевого взаимодействия.

Модель формирования конкурентоспособности отрасли показывает, что выпуск продукции в данном случае определяет уровень конкурентоспособности. Можно предположить, что конкурентоспособность отрасли раскрывается в объеме продаж продукции предприятий по отношению к объему продаж субъектов хозяйствования других аналогичных отраслей. В свою очередь высокий уровень продаж привлекает инвестиции, что в свою очередь формирует новый уровень конкурентоспособности, то есть проявляется эффект мультипликатора. Объем продаж позволит наиболее элементарно дать оценку положению конкретного субъекта хозяйствования по отношению к аналогичным в какой-либо отрасли функционирования.

В связи с этим, некоторые авторы предлагают оценивать уровень конкурентоспособности отрасли на основе расчета объема произведенной продукции и факторов на нее влияющих:

- 1) валовый внутренний продукт/ валовый национальный продукт или национальный доход на душу населения;
- 2) производство основных видов продукции на душу населения (уровень развития отдельных отраслей);
- 3) уровень и качество жизни населения;
- 4) показатель экономической эффективности.

Так же при оценке уровня конкурентоспособности отрасли, используют системы групповых показателей:

- 1) оценку рыночной составляющей;
- 2) оценку ресурсной составляющей;
- 3) оценку относительного уровня и динамики эффективности использования отраслевых ресурсов;
- 4) оценку стратегического потенциала отрасли;
- 5) оценку степени взаимосвязи и взаимодействия предприятий отрасли.

## **ТЕМА 4 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

**4.1 Подходы к определению понятия конкурентоспособность организации. Факторы конкурентоспособности организации. Определение конкурентных преимуществ организации.**

**4.2 Интенсивность конкуренции. Конкурентный потенциал. Состав элементов конкурентного потенциала организации.**

**4.3 Анализ конкурентоспособности организации. Этапы проведения анализа и оценки конкурентоспособности организации.**

**4.4 Динамический метод - показатели: коэффициент операционной эффективности, коэффициент стратегического позиционирования, коэффициент финансового состояния.**

**4.5 Методы, основанные на оценке конкурентоспособности товаров предприятия. Матричные методы.**

Конкурентоспособность организации является сложным понятием, это интегральная характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием результаты его деятельности в течение определенного периода. Это достаточно динамичная, взаимоувязанная система элементов, каждый из которых предназначен для отражения оценки определенного вида конкурентного потенциала. Чтобы раскрыть экономическую сущность данного понятия проведем анализ ряда литературных источников.

Например, Л.М. Калашникова предлагает следующее определение: «Конкурентоспособность организации - комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством

управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы». Р.А. Фатхутдинов считает, что «Конкурентоспособность организации - это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу». В работе М.О. Ермолова отмечается, что «Конкурентоспособность организации - это относительная характеристика, отражающее отличие процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности».

По результатам проведенного исследования (Таблица 4.1) можно сделать выводы о том, что общепринятого, удовлетворяющего всех участников рыночных отношений определения конкурентоспособности предприятий, нет.

Таблица 4.1 - Обзор определений понятия «конкурентоспособность организации»

Автор	Определение
<i>1. Определения, базирующиеся на внутренней и внешней деятельности фирмы</i>	
1.Баринов В.	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.
2.Блинов А.О., Захаров В.Я.	Под конкурентоспособностью организации мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей.
3. Захаров А.Н.	Конкурентоспособность организации - обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования.
4. Калашникова Л.М.	Конкурентоспособность организации - комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровень системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы.
5. Куприянова Т.	Борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса, ведущаяся фирмой на доступных ей сегментах.
6. Маракулин М.В.	Конкурентоспособность компании - способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде (лучше - с положительной динамикой).
7. Фигурнов Э., До- нец Ю.	Конкурентоспособность организации - эффективность использования его производственного потенциала (способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента).
8. Светуных С.Г.	Конкурентоспособность - это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов.
9. Завьялов П. С.	Конкурентоспособность организации - это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка.
<i>2. Определения, базирующиеся на товарной составляющей конкурентоспособности</i>	
10. Миронов М.Г.	Конкурентоспособность организации - способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише.
11. Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспособность организации - это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу.
12. «European management forum»	Конкурентоспособность фирмы - это реальная и потенциальная способность компаний, а так же имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для

	потребителя, чем товары конкурента.
13. Васильева З.А.	Конкурентоспособность предприятий (для потребителей) - способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров.
14. Дулисова И. Л.	Свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, или конкурентоспособность - это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка.
<i>3. Определения, сочетающие товар и производственную деятельность субъекта</i>	
15. Донцова Л.В.	Способность организации противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
16. Рубин Ю.Б., Шустов В.В.	Реальная и потенциальная способность компании, а также имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.
17. Сергеев И.В.	Под конкурентоспособностью организации понимается способность организации производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал.
18. Фасхиев Х.А.	Под конкурентоспособностью организации подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналогов и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.
19. Ермолов М.О.	Конкурентоспособность организации - это относительная характеристика, отражающее отличие процесса развития данного производителя от производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.

Таким образом, можно определить, что *конкурентоспособность организации* - это его реальная и потенциальная способность выпускать конкурентоспособную для потребителя продукцию, которая по потребительским свойствам и ценовым характеристикам более привлекательна, чем аналогичная продукция конкурентов, и рентабельна для производителя.

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

Внешние факторы:

- государственная политика в отношении экспорта и импорта;
- уровень экономического развития страны;
- государственная экономическая политика в странах-экспортерах и импортерах товаров;
- эффективность функционирования рынков капитала и качество финансовых услуг;
- уровень развития инфраструктуры в стране;
- развитие научно-технологического потенциала;
- наличие и уровень квалификации трудовых ресурсов;
- амортизационная налоговая и финансово-кредитная политика, включая различные государственные и межгосударственные дотации и субсидии;
- таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины, квоты;
- система государственного страхования;
- участие в международном разделении труда, разработке финансировании национальных программ по обеспечению конкурентоспособности организации;
- государственная система стандартизации и сертификации продукции и систем ее создания;
- государственный надзор и контроль за соблюдением: обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем, метрологический контроль;

- правовая защита интересов потребителя;
- основные характеристики рынка: его тип и емкость; наличие и возможности конкурентов;
- деятельность общественных и негосударственных институтов.

Внутренние факторы:

- производственная и организационная структура организации;
- технологии;
- учет и регулирование производственных процессов;
- уровень квалификации персонала;
- качество менеджмента;
- информационная и нормативно-методическая база управления;
- оборудование;
- функционирование системы менеджмента качества;
- уровень стратегического управления;
- масштабы применения аутсорсинга;
- развитость сбытовой (дилерской) сети;
- степень защищенности конфиденциальной информации (безопасность системы информационного обеспечения);
- масштабы применения современных информационных технологий;
- использование сети Интернет для продажи продукции;
- ориентация на экономику, основанную на использовании знаний (экономика знаний);
- регулярность привлечения инвестиций в развитие производства;
- размеры сформированной постоянной и лояльной клиентской базы;
- масштабы использования достижений НТП;
- репутация (гудвилл) организации;
- мотивация персонала на повышение качества товара;
- наиболее существенные стратегические конкурентные преимущества;
- эффективная конкурентная стратегия;
- своевременность проведения реструктуризации (слияние, поглощение, разделение);
- стоимость организации (бизнеса), отражающая его инвестиционную привлекательность.

Возможности непосредственного воздействия организации на факторы внешней среды достаточно ограничены, поскольку они преимущественно действуют объективно по отношению к предприятию. Реальные возможности обеспечения конкурентоспособности организации находятся в сфере факторов внутренней среды. Однако воздействовать на эти факторы можно с разной степенью эффективности. Так, как правило, значительных капиталовложений и длительного срока окупаемости требуют инновационные изменения технико-технологических условий работы. Однако следует отметить, что при существующем в мире высоком уровне развития научно-технического прогресса производственный потенциал предприятий, который составляет значительную часть экономического потенциала, практически определяется используемыми в производстве современными технологиями.

Применяемые на предприятии технологии формируют требования к количественному и качественному составу основных производственных фондов, системе коммуникаций, составу и квалификации промышленно-производственного персонала, используемым природным ресурсам (вода, топливо и т.п.), системе обработки информации. В свою очередь выше-названные требования определяют производственную мощность организации, количество и качество оборотных средств, необходимых для реализации производственного процесса.

Вместе с тем для обеспечения конкурентоспособности организации при всей важности создания современных технико-технологических условий производства, необходимо также уделять внимание формированию адекватной данным условиям системы менеджмента на предприятии. Поэтому среди внутренних факторов конкурентоспособности организации важнейшую роль играет уровень качества управления организацией, т.е. уровень подготовки менеджеров, умение правильно вести деловые операции в условиях постоянного изменения на рынке. Эти факторы считают ключевыми в определении конкурентоспособности органи-

зации на рынке.

Майкл Портер напрямую связывает факторы конкурентоспособности с факторами производства. Все факторы, определяющие конкурентные преимущества организации и отрасли, он представляет в виде больших групп.

*Людские ресурсы* — количество, квалификация и стоимость рабочей силы.

*Физические ресурсы* — количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий: климатические условия и географическое положение страны базирования организации.

*Ресурс знаний* — сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.

*Денежные ресурсы* — количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного организации. Естественно, капитал неоднороден. Он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги. У каждой из этих форм свои условия функционирования. С учетом различных условий их движения в разных странах они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в разных странах.

*Инфраструктура* — тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции: транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность организации, М. Портер предлагает делить на несколько типов: основные и развитые.

*Основные факторы* — это природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная, полуквалифицированная рабочая сила, дебетовый капитал.

*Развитые факторы* — современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в области ПК) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

Деление факторов на основные и развитые является условным. Основные факторы существуют объективно либо для их создания требуются незначительные государственные и частные инвестиции. Как правило, создаваемое ими преимущество нестойко, а прибыль от использования низка. Особое значение они имеют для добывающих отраслей, связанных с сельским и лесным хозяйством, и отраслей, применяющих в основном стандартизированную и малоквалифицированную рабочую силу.

Гораздо большее значение для обеспечения конкурентоспособности организации имеют развитые факторы как факторы более высокого порядка. Для их развития необходимы значительные, часто продолжительные по времени вложения капитала и человеческих ресурсов. Кроме того, необходимое условие создания развитых факторов — использование высококвалифицированных кадров и высоких технологий. Особенностью развитых факторов является то, что, как правило, их трудно приобрести на мировом рынке. В то же время они являются неперенным условием инновационной деятельности организации. Успехи предприятий многих стран мира напрямую связаны с солидной научной базой и наличием высококвалифицированных специалистов. Развитые факторы часто строятся на базе основных факторов, которые, не являясь надежным источником конкурентного преимущества организации, в то же время должны быть достаточно качественными, чтобы на их базе можно было создать родственные развитые факторы.

Другим признаком деления факторов является степень их специализации. В соответствии с этим все факторы, по мнению М. Портера делятся на два вида: общие и специализированные.

*Общие факторы*, к которым М. Портер относит систему автомобильных дорог, дебетовый капитал, персонал с высшим образованием, могут быть использованы в широком спектре отраслей. Как правило, они дают конкурентные преимущества ограниченного характера.

*Специализированные факторы* — это узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания. Примером служит разрабатываемое по контракту специализированное программное обеспечение, а не стандартные пакеты программ общего назначения.

В основе следующего признака классификации факторов конкурентоспособности организации лежит его способность оказывать влияние на них. Это внешние факторы (проявление которых в малой степени зависит от организации) и внутренние (почти полностью определяемые руководством организации).

Конкурентоспособность — интегральная характеристика. В общем случае целесообразно выделять следующие составляющие: конкурентоспособность предложения на рынке, ресурсов организации, менеджмента и предпринимательской идеи.

*Текущая конкурентоспособность* организации связана с конкурентоспособностью предложения на рынке. Предложение включает продукт, цену и сопутствующие услуги, а в общем случае — все, что определяет полезность (выгодность) приобретения для клиента. Часто предприятие имеет несколько предложений (дифференциация), при этом можно говорить об интегральной конкурентоспособности всего продуктового портфеля.

*Долгосрочная конкурентоспособность* определяется конкурентоспособностью ресурсов (потенциала) организации: финансовых, материальных, технологических, управленческих, информационных, кадровых, интеллектуальных и других (в частности, как особый вид ресурса можно рассматривать лояльность покупателей). Наличие ресурсов позволяет предприятию длительное время обеспечивать (поддерживать) конкурентоспособность предложения.

В условиях конкуренции ресурсную базу необходимо поддерживать в состоянии, актуальном условиям рынка. Эффективное использование имеющихся ресурсов с точки зрения конкуренции определяется конкурентоспособностью менеджмента организации, прежде всего высшего руководства. Значение данной составляющей особенно проявляется в условиях динамичной внешней среды и активного конкурентного противодействия.

*Конкурентоспособность менеджмента* — это сравнительная характеристика качества менеджмента на предприятии и у конкурентов, это различия в квалификации, мотивации, организации управления. Оценка конкурентоспособности менеджмента затруднена, так как результаты работы каждого менеджера интегрируются в общий результат, который в свою очередь может проявляться с определенным запозданием. Способности топ-менеджеров к принятию важнейших стратегических решений, генерации новых идей именно в том темпе, которого требует рынок, и умение организовать их выполнение, готовность идти на разумный риск являются важнейшими факторами конкурентоспособности организации.

Связующим элементом указанных аспектов конкурентоспособности является *конкурентоспособность предпринимательской идеи*. Предпринимательская идея включает основное представление о продукте организации, о способе удовлетворения потребности клиентов, поддержания и развития потенциала, управления предприятием. Перечисленные составляющие являются уникальными для каждой организации, а их удачное сочетание и определяет конкурентоспособность предпринимательской идеи.

В достижении конкурентоспособности организации центральное место принадлежит оценке. Так, на рис.6.1 представлен механизм превращения факторов конкурентоспособно-



сти в конкурентные преимущества, которые, в конечном итоге, способствуют достижению конкурентоспособности субъекта конкурентных отношений.

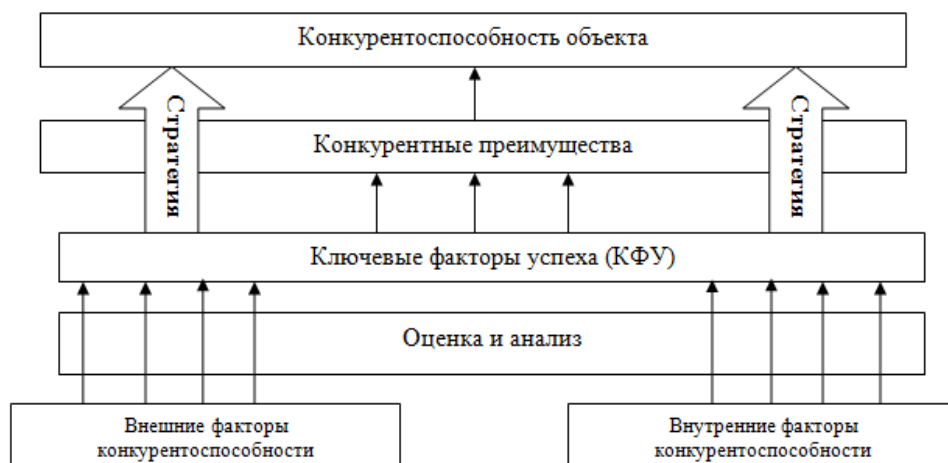


Рис. 4.1 - Схема достижения конкурентоспособности субъекта

«Продуктом» системы управления рыночными возможностями компании являются конкурентные преимущества. Подобно тому, как не существует компании без потребности в ее продуктах (услугах), так не существует рыночных возможностей без конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества делают компанию узнаваемой на рынке, защищают от воздействий конкурентных сил. Конкурентоспособность представляет собой результат, фиксирующий наличие конкурентных преимуществ, без которых она невозможна.

*Конкурентное преимущество* — это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

Ж.Ж. Ламбен дает следующее определение конкурентного преимущества. Это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара. Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка. Данного самого опасного конкурента автор называет приоритетным.

*Устойчивое конкурентное преимущество* — это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть скопированы.

Оценочной базой для конкурентных преимуществ являются цели предприятия и связанные с ними задачи, которые способно выполнять предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения. Структурные и функциональные изменения на предприятии призваны обеспечить условия для успешной деятельности «по назначению», привести в соответствие со складывающимися условиями внешней среды основные компетенции предприятия. Совокупность таких изменений и работу по управлению изменениями обычно называют развитием (созданием конкурентных преимуществ).

Процесс развития направлен на формирование потенциала — совокупности ресурсов предприятия, используемых для решения задач, которые предприятие способно выполнить с результатом, приемлемым для целеполагающего субъекта или организации (например, для собственника, вышестоящей организации и т.д.). Использование потенциала и созданных конкурентных преимуществ направлено на достижение результатов в соответствии с постав-

ленными задачами (целями) в процессе деятельности. В общем случае существует несколько способов использования потенциала даже в условиях единой цели. В этой ситуации условия деятельности определяет внешняя среда. Деятельность предприятия имеет две составляющие: развитие (создание конкурентных преимуществ) и целевую деятельность (использование конкурентных преимуществ). Задача развития может быть сформулирована следующим образом: необходимо выбирать такой вариант развития, при котором в каждый момент времени имеющийся потенциал допускал хотя бы один способ достижения требуемых результатов деятельности.

*Основная задача предприятия* состоит в том, чтобы быть лучше, чем конкретные конкуренты, выступающие с предприятием на одном рынке (имеющие пересекающиеся цели). В связи с этим любые результаты деятельности должны сопоставляться с результатами конкурентов. Например, для того чтобы дать оценку событию «снижение производственных издержек на фирме на 10%», необходимо знать тот же показатель у конкурентов. Аналогично если «доля рынка фирмы увеличилась за контрольный период на 3%», а у основного конкурента — на 10-20%, то такое событие трудно оценить положительно.

Конкурентное преимущество фирмы не всегда очевидно. На практике отличия между фирмой и ее конкурентами, которые выбираются для оценки преимуществ или недостатков, могут быть очень субъективными в зависимости от того, чему руководство придает значение — внутрифирменным факторам, клиентам или конкурентам. При формировании конкурентного преимущества возможны варианты:

- концентрация на конкурентах, базирующаяся на сравнении фирмы с ее ближайшими конкурентами (рыночная среда в этом случае характеризуется значительной силой конкуренции);
- ориентация на клиентов и на удовлетворение их потребностей, когда менеджеры полагаются главным образом на мнения клиентов о том, как фирма выглядит в сравнении с конкурентами;
- ориентация на рыночную перспективу, когда уделяется внимание как потребителям, так и конкурентам.

Для того чтобы какой-либо фактор был не просто конкурентным, а решающим преимуществом, необходимо, чтобы он имел ключевое значение при удовлетворении потребности и одновременно базировался на уникальности бизнеса фирмы. Значение имеет как базовое качество, так и уникальность товара.

Факторы, определяющие конкурентные преимущества компании как сложной, многофункциональной, открытой, иерархической социально-экономической системы, многочисленны и разнообразны по источникам и характеру своего проявления. Классификация их затруднена, но необходима. Зачастую выделяют следующие пять групп факторов конкурентных преимуществ: ресурсные, технологические, инновационные, глобальные, культурные. Приведенный состав факторов конкурентных преимуществ может быть дополнен организационно-структурными факторами, на которые в свое время обращал внимание Й. Шумпетер. К ним относится большое число факторов, способствующих получению синергетического эффекта за счет:

- реструктуризации деятельности компании путем продажи малорентабельных и неперспективных бизнес-единиц;
- упрощения производственной системы;
- слияния и поглощения в стратегически перспективных отраслях;
- глобализации хозяйственных операций.

Так, не случайно подавляющая часть промышленных предприятий, банков, финансовых компаний, организаций связи и коммуникаций, торговли и других сфер хозяйственной деятельности предпочитают консолидировать свои усилия как условия, способствующие повышению их конкурентоспособности, достижению стратегических преимуществ.

В отличие от конкурентоспособности товара конкурентоспособность организации не может быть достигнута в короткий промежуток времени. Конкурентоспособность организа-

ции достигается при длительной и безупречной работе на рынке. Отсюда можно сделать вывод, что фирма, работающая более длительный период времени на рынке, имеет большие конкурентные преимущества перед фирмой, только входящей на данный рынок или работающей короткий промежуток времени на нем. Другими словами — конкурентоспособность организации определяют ее конкурентные преимущества.

В теории конкурентных преимуществ, разработанной в исследованиях известного американского ученого М. Портера, выделяются два вида конкурентного преимущества предприятия: низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация представляет собой способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде высокого качества товаров, товаров рыночной новизны, высокого качества послепродажного обслуживания и т.д.

Конкурентное преимущество любого типа дает более высокую эффективность, чем у конкурентов. Фирмы с низкими издержками при равных с конкурентами ценах на сравнимые товары имеют возможность получить большую прибыль. Соответственно у фирм с дифференцированной продукцией прибыль с единицы продукции будет выше, так как дифференциация позволяет фирме устанавливать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках дает большую прибыль.

Конкурентным преимуществом предприятия может быть высокая компетентность, которая проявляется в превосходстве над конкурентами в экономической, технической, технологической, организационной областях деятельности. Зачастую выделяют две группы факторов, обеспечивающих компании конкурентные преимущества, — это превосходство в ресурсах (лучшее качество, низкие цены и др.) и лучшее мастерство, умение, способности (все, что связано с эффективностью и качеством выполнения всех видов работ: исследовательских, проектных, плановых и др.). Особое значение имеют конкурентные преимущества, достигнутые через улучшение второй группы факторов, поскольку они требуют сложной и системной организации работ и значительных интеллектуальных усилий, но зато их трудно скопировать.

Конкурентные преимущества обязательно должны находить реальное воплощение в товаре, цене, качестве обслуживания, низких издержках и других показателях деятельности компании и восприниматься потребителем, т.е. они должны измеряться, оцениваться экономическими показателями: более высокой рентабельностью, большей рыночной долей, большим объемом продаж и др. Нереализованные в конкурентной борьбе преимущества не являются преимуществами как таковыми, поскольку не воплотились в новые результаты деятельности, не привели к новому состоянию компании.

Состав преимуществ зависит от отрасли. Так, для высокотехнологичных компаний конкурентные преимущества будут связаны главным образом с техническим превосходством, товарными и технологическими инновациями, для компаний, обслуживающих массовый спрос, — это прежде всего узнаваемость торговой марки, низкие издержки, территориальное расположение.

Конкурентные преимущества должны быть:

- значимыми, т.е. заметно выделяться на фоне конкурентов;
- видимыми, т.е. различимыми покупателями;
- значимыми для потребителя, т.е. приносить ему осязаемую выгоду;
- устойчивыми, т.е. сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невозможными для конкурентов;
- уникальными, т.е. предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара;
- прибыльными для компании, т.е. объемы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

Каковы различия между фактором и источником конкурентного преимущества? Фактором, т.е. условием или причиной, определяющим характеристики какого либо объекта или процесса, выступают элементы производственно-хозяйственной системы (технология, информация, кадры, методы управления, финансовые средства и др.) и элементы бизнес-системы (конкуренты и их возможности, входные барьеры, отраслевой рынок и др.). *Фактор* представляет собой объект управленческих решений, а *источник* — следствие их осуществления. Факторы обуславливают сильные или слабые стороны компании при сравнении их с соответствующими факторами других компаний для выявления конкурентных преимуществ.

Источник конкурентного преимущества — это основа для установления количественного значения величины преимущества. Например, лучшая технология производства продукта — фактор; снижение издержек производства, сокращение длительности производственного цикла, увеличение производительности труда — источники преимущества, которые появляются, вследствие использования технологии. Отметим, что достигнутый компанией результат — это, как правило, следствие совместного действия ряда факторов. На практике важным является установление количественной меры влияния фактора и его «вклада» в итоговый результат. Сделать это часто бывает сложно из-за того, что интенсивность, продолжительность действия фактора бывают непостоянными и зависят как от индивидуальных особенностей компании, так и от рыночных условий. Для обнаружения влияния факторов прибегают к построению эмпирических зависимостей и разработке экономико-математических моделей. Известны, например, зависимости рентабельности от величины инвестиций, удельных затрат на производство изделий, от его объема (масштаба) и др.

Конкурентные преимущества имеют иерархию и могут относиться:

- к товару;
- к функциональной сфере деятельности (исследованиям, производству, менеджменту и др.);
- к предприятию, отрасли, экономике страны, обществу в целом.

Конкурентные преимущества компании могут быть:

1. По времени действия:
  - краткосрочные;
  - долгосрочные.
2. По возможности имитации:
  - имитируемые;
  - уникальные.

Каждое конкурентное преимущество имеет свой ресурс, поэтому рыночные позиции компании определяются количеством конкурентных преимуществ, их значимостью (доступностью конкурентам) и длительностью жизненного цикла конкурентного преимущества. Чем больше число уникальных, труднодоступных для воспроизведения конкурентных преимуществ и длительность их жизненного цикла, тем прочнее стратегические позиции компании.

Под влиянием изменчивости факторов внешней среды конкурентные преимущества компании могут уменьшаться или вовсе исчезать. Основными *причинами утраты конкурентных преимуществ* являются:

- Ухудшение факторных условий (увеличение издержек производства, снижение образовательного и квалификационного уровня кадров и др.).
- Снижение инвестиционной привлекательности компании и ее инновационного потенциала (вследствие откладывания организационных изменений из-за нежелания сокращать текущие доходы и вкладывать средства «в свое будущее»).
- Снижение способности к адаптации (бюрократизация, использование морально устаревшего оборудования, длительные сроки создания новой продукции и др.).
- Ослабление конкуренции на рынке (вследствие усиления монополизма, действий правительства по введению высоких пошлин на ввозимые товары и др.).

• Низкие доходы основных групп населения страны, приводящие к снижению требовательности к качеству покупаемых товаров и их разнообразию (ассортименту).

Современные теории конкурентных преимуществ большое внимание уделяют не только конкуренции как таковой, но и сотрудничеству компаний («соконкуренции» — сотрудничество плюс конкуренция).

В бизнес-системе ведется не только конкурентная борьба, но имеется тесная взаимосвязь и взаимозависимость компаний. Поэтому наряду со стратегиями создания односторонних преимуществ должны разрабатываться стратегии развития всей бизнес-системы, в которых выгоду получают все или многие входящие в нее компании. Например, две авиакомпании являются конкурентами на рынке, но в хозяйственных операциях с самолетостроительной компанией они должны сотрудничать, поскольку им выгоднее заказать одну и ту же модель самолета, чем две разные модели, что обойдется им дешевле.

Самолетостроительная компания гоже в выигрыше в результате получения эффекта масштаба.

*Внутренние конкурентные преимущества* организации включают шесть групп:

1. *Структурные:*

- Производственная структура организации.
- Миссия организации.
- Организационная структура организации.
- Специализация и концентрация производства.
- Уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства.
- Учет и регулирование производственных процессов.
- Персонал.
- Информационная и нормативно-методическая база управления.
- Сила конкуренции на выходе и входе системы.

2. *Ресурсные:*

- Поставщики.
- Доступ к качественному и дешевому сырью и другим ресурсам.
- Учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации.
- Функционально-стоимостный анализ выпускаемой продукции и элементов производства.
- Оптимизация эффективности использования ресурсов.

3. *Технические:*

- Патентованный товар.
- Патентованная технология.
- Оборудование.
- Качество изготовления товаров.

4. *Управленческие:*

- Менеджеры.
- Организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок».
- Функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации.
- Функционирование системы управления качеством в организации.
- Проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем.

5. *Рыночные:*

- Доступ к рынку ресурсов, необходимых организации.
- Доступ к рынку новых технологий.
- Лидирующее положение на рынке товаров.
- Эксклюзивность товара организации.
- Эксклюзивность каналов распределения.
- Эксклюзивность рекламы товаров организации.

- Эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания.
- Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.
- 6. *Эффективность функционирования организации:*
- Показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж).
- Интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала).
- Финансовая устойчивость функционирования организации.
- Доля экспорта наукоемких товаров.

Залог выживаемости любого предприятия – его конкурентоспособность, а значит, стабильность на рынке. Чтобы предприятие могло эффективно функционировать, развиваться и иметь стабильный доход, ему прежде всего нужна устойчивость денежной выручки, достаточной для расплаты с поставщиками, кредиторами, своими работниками, местными органами власти, государством. После расчетов и выполнения обязательств необходима еще и прибыль, которая возможна только если предприятие производит конкурентоспособную продукцию.

Специфика категории «конкурентоспособность» состоит в том, что она применима как к предмету конкуренции (конкурентоспособность продукции), так и к субъектам конкуренции (конкурентоспособность предприятия, отрасли, региона). Каждый из вышеназванных уровней конкурентоспособности описывается своим набором показателей. Категория «конкурентоспособность» значительно шире категории «качество» или «технический уровень» продукта, хотя последние и являются важнейшими составными частями конкурентоспособности. Если качество продукта в каждый отдельный момент представляет определенную совокупность его свойств, то конкурентоспособность может значительно меняться в зависимости от изменения таких внешних факторов, как условия реализации, спроса и предложения.

Например, конкурентоспособность строительной продукции определяется ее внутренней ценой и качеством, а конкурентоспособность строительно-монтажной организации – уровнем ее организационно-технологической надежности и скоростью строительства.

В современных условиях возрастающего уровня конкурентной борьбы вопросам развития конкурентного потенциала уделяется все больше внимания. Прежде всего, это связано с тем, что конкурентный потенциал является базой, на основе которой компания способна сохранять и увеличивать свою конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. В настоящее время вышел ряд публикаций, содержащих различные аспекты понятия «потенциал», в большинстве которых отмечалась важность изучения проблем его оценки и указывалось на существование значительных различий в определении самого понятия потенциала, его сущности, структуры и соотношения с другими категориями. Особое внимание вопросам исследования конкурентного потенциала, его оценки и составляющих элементов уделено в работах таких авторов как Галушко Д.В., Фасхиев Х.А., Склад Е.Н., Бережнов Г.В и ряда других.

Изучив теоретический материал можно заключить, что определение категории «конкурентный потенциал» претерпело существенные изменения — от определения его как совокупности ресурсов и возможностей и «части общего потенциала», к пониманию конкурентного потенциала как набора ключевых факторов успеха и составляющих, обладающих инновационностью и адаптивностью.

Обобщая результаты исследования понятия «конкурентный потенциал», можно выделить ряд моментов, присущих большинству подходов:

1. Наличие ресурсной составляющей, являющейся основой для формирования потенциала предприятия и ее доступность.
2. Наличие инструментов по превращению потенциала в фактор действительной конкуренции.
3. Сравнительный анализ потенциалов конкурирующих субъектов рынка.
4. Учет влияние внешних сил и в связи с этим способность компании адаптироваться

под изменяющиеся условия рынка.

#### 5. Связь с конкурентоспособностью предприятия.

Таким образом, конкурентный потенциал включает в себя совокупность располагаемых природных, материальных, трудовых, финансовых и нематериальных ресурсов и возможности объектов и/или субъектов хозяйствования, позволяющие им получать конкурентные преимущества перед другими участниками рынка. Другими словами, конкурентный потенциал представляет собой внутренние и внешние конкурентные возможности фирмы, которые позволяют предприятию вести эффективную конкурентную борьбу на рынке за счет формирования конкурентных преимуществ на основе использования материальных и нематериальных ресурсов.

Способность компании выиграть в конкурентной борьбе будет зависеть от внутренних конкурентных возможностей предприятия и внешних условий хозяйствования.

Внутренние конкурентные возможности определяются уровнем материальных и нематериальных ресурсов предприятия. Конкурентные возможности, связанные с материальными ресурсами, включают в себя сырье и материалы; трудовые ресурсы; технологические ресурсы; финансовые и информационные ресурсы. В состав конкурентных возможностей, основанных на нематериальных ресурсах, входят нематериальные активы; компетенции персонала; отношения с другими субъектами рынка; организационные ресурсы; творческие возможности; бренды. Реализация и использование внутренних возможностей предприятия на базе существующих ресурсов, формируют соответствующие конкурентные преимущества.

Здесь важно понимать различия в понятиях конкурентные возможности и конкурентные преимущества. Существует большое количество определений понятия «конкурентные преимущества», как в зарубежной, так и в отечественной научной литературе. Так, Жан Жак Ламбен относит к конкурентным преимуществам «...те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или сегменте рынка».

Ричард Холл считает, что это те условия, когда компания «...последовательно и лучше, чем конкуренты, производит товар (и/или совершенствует сбытовую систему) с атрибутами, которые являются ключевыми критериями покупки для большинства потребителей на целевом рынке».

Среди отечественных авторов следует выделить подход Азоева Г.Л., который определяет конкурентные преимущества как «...концентрированные проявления превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж). Необходимо особо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании. В отличие от возможностей, это факт, который фиксируется в результатах реальных и очевидных предпочтений покупателей. Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности».

*Конкурентные преимущества* — это ключевые сильные стороны компании, позиционирующие ее на рынке. Большинство основных конкурентных преимуществ являются характеристиками предприятия, с помощью которых оно заявляет о себе клиентам и которые делают предприятие и его продукцию уникальными. С одной стороны, конкурентные преимущества — это конкурентные стратегические активы, демонстрирующие ценность, которую предприятие приносит своим клиентам. С другой стороны — это активы, от которых зависит то, как предприятие сможет противостоять новым угрозам со стороны конкурентов — угрозам, о существовании которых оно, возможно, даже не догадывается и которые могут появиться в результате радикальных перемен в мире высоких технологий. Выявление и использование таких уникальных качеств позволит предприятию конкурировать с другими производителями в динамично развивающейся рыночной среде.

Выделяют конкурентные преимущества, связанные с материальными и нематериальными ресурсами. К конкурентным преимуществам, связанным с материальными ресурсами, могут быть отнесены способность фирмы производить товар с более низкими издержками и дифференциация продукции. Конкурентные преимущества, основанные на нематериальных ресурсах, подразделяются на преимущества, основанные на интеллектуальных ресурсах, на отношениях и на организационных ресурсах.

К внешним конкурентным возможностям фирмы авторы относят рыночные возможности, которые способствуют реализации конкурентных преимуществ компании в рыночных условиях. Такими возможностями могут быть, к примеру:

- возможность увеличить долю рынка;
- возможность получения спецзаказа от правительства;
- возможность получить лицензию от разработчика;
- возможность выйти на другой рынок;
- возможность уйти с рынка;
- возможность переманить специалиста у конкурента;
- возможность использования льгот, субсидий, дотаций и т.п.

Следовательно, между понятиями конкурентный потенциал, конкурентные преимущества, а также конкурентоспособностью существует причинно-следственная связь. Конкурентный потенциал определяет конкурентные возможности, в основе которых лежат материальные и нематериальные ресурсы компании. В отсутствие ресурсной базы предприятие не способно функционировать. Наличие ресурсов является необходимым условием существования предприятия, но не достаточным для победы в конкурентной борьбе. Эффективное использование ресурсов и правильная их комбинация позволяет предприятию формировать конкурентные преимущества относительно других участников рынка. Конкурентоспособность — «это соответствие по всем параметрам требованиям рынка, покупателей, потребителей». Одним из основных направлений обеспечения конкурентоспособности продукции является достижение преимущества.

Таким образом, конкурентное преимущество является причиной, конкурентоспособность следствием, а конкурентный потенциал — это основа, без которой невозможно выиграть в конкурентной борьбе за потребителя.

Формирование конкурентного потенциала предполагает охват всех основных внутрифирменных процессов, протекающих в различных функциональных областях его внутренней среды в сопоставлении с основными конкурентами. В результате обеспечивается системный взгляд на предприятие, который позволяет выявить все сильные и слабые стороны, а также разработать на этой основе комплексную методику оценки возможностей долгосрочного перспективного развития компании.

Рассмотрение работ различных специалистов, позволяет констатировать, что предложенный состав структурных элементов конкурентного потенциала является неполным.

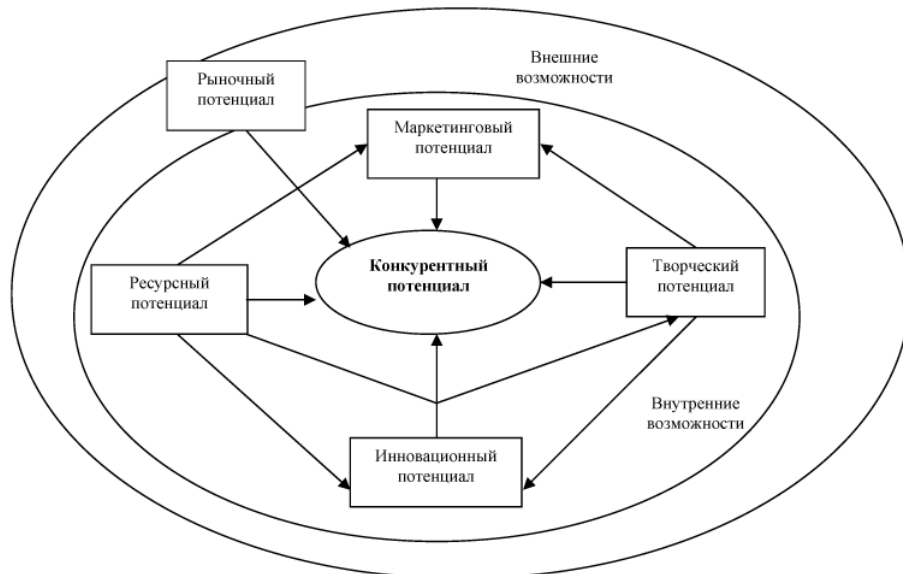
Таким образом, авторы предлагают рассматривать структуру конкурентного потенциала следующим образом:

- маркетинговый потенциал,
- рыночный потенциал,
- инновационный потенциал,
- творческий потенциал,
- ресурсный потенциал.

Между элементами конкурентного потенциала существует связь, в рамках которой они взаимодействуют и оказывают влияние друг на друга и на конкурентный потенциал. Очевидно, что влияние каждого отдельного элемента структуры на развитие конкурентного потенциала будет различна. В общем случае важность каждой составляющей будет определяться спецификой рынка и особенностью деятельности самого предприятия. В статье предложена модель конкурентного потенциала, которая отражает взаимодействие между его структурными компонентами (рис. 4.2).



На конкурентный потенциал оказывает влияние маркетинговый, инновационный, ресурсный и творческий потенциалы, которые формируют внутренние конкурентные возможности предприятия. При этом эти потенциалы находятся во взаимосвязи друг с другом, так что творческий потенциал непосредственно влияет на инновационный в области генерирования и предложения новых идей по поводу создания новых товаров и технологий, на маркетинговый потенциал как источник новых творческих решений в области коммуникативной политики, способов продвижения товаров и услуг, формирования долгосрочных отношений с клиентами и потребителями компании. Ресурсный потенциал формирует материальную базу для развития маркетингового и инновационного потенциалов и нематериальную базу в качестве человеческих ресурсов на творческий потенциал.



**Рис. 4.2. Модель конкурентного потенциала**

Таким образом, для развития конкурентного потенциала предприятия необходимо комплексно подходить к процессу управления всеми элементами его структуры с целью достижения синергетического эффекта. Все это необходимо учитывать при разработке стратегии развития конкурентного потенциала, обращая внимание на внутренние и внешние конкурентные возможности предприятия, которые зависят от соответствующих потенциалов их определяющих.

Конкурентный потенциал определяется внутренними возможностями компании по усилению своей конкурентной позиции и внешними факторами, которые могут как способствовать, так и препятствовать фирме реализации ее стратегии. Согласование развития конкурентного потенциала предприятия за счет внутренних и внешних возможностей требует нового подхода к формированию стратегий конкурентного потенциала. В табл.4.2 представлены направления развития конкурентного потенциала за счет внутренних возможностей.

Основные положительные эффекты, ожидаемые предприятием при ориентации на внутренние возможности, связаны с повышением его конкурентоспособности на основе обеспечения гарантированных условий поставок сырья и сбыта продукции, снижения издержек, в том числе и транзакционных, рост загрузки оборудования, компенсация рисков и повышение технологического уровня. Отрицательные эффекты связаны с потерей гибкости и снижением эффективности управления громоздкими организационно-производственными структурами. В связи с этим возникает задача определения пределов увеличения числа бизнес-процессов, реализуемых в рамках одного предприятия и обеспечивающих его конкурентоспособность.

В условиях гиперконкуренции основным конкурентным преимуществом является возможность предоставлять товары и услуги, максимально соответствующие запросам потребителей в минимально короткие сроки. Зачастую совместить все необходимые ресурсы и

осуществить все необходимые бизнес-процессы на конкурентоспособном уровне отдельное предприятие не в силах, поскольку новые запросы на рынке возникают гораздо быстрее, чем процессы, осуществляемые на предприятии. Все это обусловило возникновению аутсорсинговых предприятий (от англ. «outsourcing» — использование внешних ресурсов для осуществления деятельности, передача отдельных бизнес функций или бизнес-процессов другому предприятию).

Таблица 4.2 - Направления развития конкурентного потенциала на основе использования внутренних возможностей

Компоненты конкурентного потенциала	Направления развития
Маркетинговый потенциал	— организация и проведение маркетинговых исследований на базе собственного отдела маркетинга; — исследование когнитивных процессов потребителя и влияния на формирование потребительского сознания; — совершенствование информационной системы маркетинга; — внедрение CRM технологий; — развитие маркетингового мышления
Инновационный потенциал	— ускорение цикла НИОКР производства; — организация научно-исследовательских лабораторий на базе предприятия; — вовлечение сотрудников разного уровня в процесс разработки инноваций.
Ресурсный потенциал	— ускорение оборачиваемости оборотных активов; — оптимизация расходов; — реинвестирование чистой прибыли в обновление основных производственных фондов; — внедрение системы контроля качества; — развитие организационной культуры предприятия; — снижение текучести кадров; — повышение квалификации сотрудников; — развитие программ по социальной поддержке персонала; — вертикальная и горизонтальная интеграция.
Творческий потенциал	— формирование нематериальной системы мотивации сотрудников предприятия; — создание комфортной творческой и психологической среды внутри компании; — формирование креативных групп.

В табл. 4.3 показаны основные пути развития конкурентного потенциала промышленного предприятия на основе использования внешних возможностей и ресурсов.

Таблица 4.3 - Формирование конкурентного потенциала предприятия на основе внешних возможностей и ресурсов

Компоненты конкурентного потенциала	Направления развития
Маркетинговый потенциал	— аутсорсинг маркетинга
Инновационный потенциал	— аутсорсинг инновационных процессов
Ресурсный потенциал	— аутсорсинг финансов — аутсорсинг трудовых ресурсов — производственный аутсорсинг — организация сетевого взаимодействия; — поглощение и слияние
Рыночный потенциал	— поиск неудовлетворенных потребностей; — поиск свободных рыночных ниш и сегментов — стимулирование увеличения потребления за счет интенсификации маркетинговых усилий.

В рамках предприятия ориентированного на внешние возможности и ресурсы функциональные стратегии реализуют подрядные организации, следовательно, их стратегическая деятельность должна быть подчинена цели эффективной реализации конкурентной стратегии промышленного предприятия, являющегося координатором сети. На предприятии, ориентированном на внутренние возможности, координация функциональных стратегий осуществляется на уровне отдельных бизнес-единиц.

Авторами предлагается использовать такие критерии как внешние и внутренние возможности предприятия для определения позиции компании по развитию конкурентного потенциала (рис. 4.3).



**Рис. 4.3** Стратегии развития конкурентного потенциала

Таким образом, обладая широкими внутренними возможностями, которые непосредственно влияют на конкурентный потенциал, компания в условиях благоприятной внешней среды будет занимать сильную рыночную позицию. В случае если внешние возможности ограничены, фирме следует укреплять свою конкурентную позицию за счет развития соответствующих потенциалов и использования внутренних ресурсов. В данном случае стратегия развития конкурентного потенциала будет заключаться в использовании внутренних ресурсов.

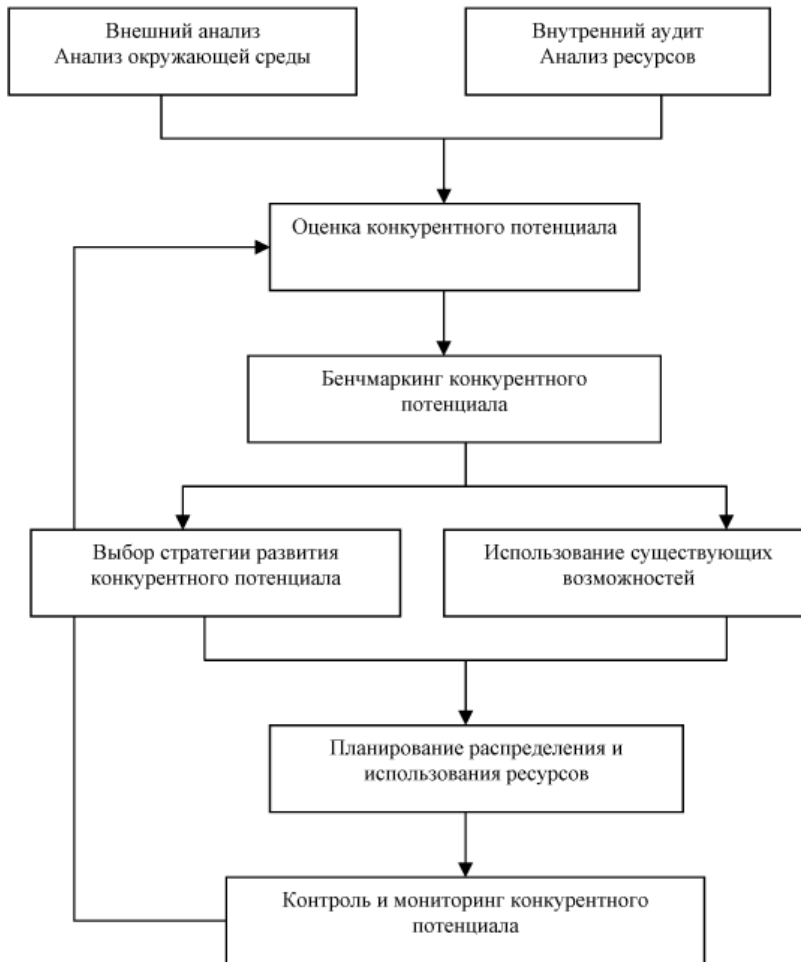
Имея ограниченные внутренние возможности, предприятие способно развиваться только благодаря благоприятным внешним условиям. В случае отсутствия широких внешних возможностей, компания окажется в роли аутсайдера и будет занимать слабую рыночную позицию.

Далее рассмотрим основные этапы разработки стратегии развития конкурентного потенциала предприятия.

Процесс разработки стратегии развития конкурентного потенциала состоит из следующих этапов, представленных на рис. 4.4.

Внешняя среда организации исследуется с целью выявить обстоятельства (или тенденции), которые могут повлиять на способность организации выполнять свои функции. Для бизнеса внешней средой является рынок, государственное регулирование и поведение конкурентов. Типичные сферы анализа включают экономику, демографию, социокультурный аспект, политико-институциональную и технологическую сферу. Уже на этой стадии исследование должно иметь стратегический характер, необходимо определить угрозы и возможности, очевидно затрагивающие главное направление развития и действия организации.

Зафиксировав состояние внешней среды как контекст развития, предприятие затем учитывает внутренние ресурсы, возможности и ограничения (Сильные и Слабые стороны). Ключевым на этой стадии является соотнесение внутренних ресурсов с внешними угрозами и возможностями. Сильные стороны организации должны быть еще более усилены, слабые стороны исправлены. Типичные вопросы, возникающие на этой стадии: достаточны ли существующий персонал или финансовые ресурсы, чтобы справиться с вызовами, выявленными при внешнем анализе. Предприятию также необходимо учитывать свои внутренние юридические, профессиональные или творческие ресурсы. Изменения могут требоваться в подготовке кадров, структуре организации и разработке программ, как и во многих других аспектах. Первая и вторая стадии являются подготовительными, они позволяют определить условия, необходимые для разработки стратегии развития конкурентного потенциала.



**Рис. 4.4 Алгоритм формирования стратегии развития конкурентного потенциала**

На следующем этапе происходит оценка конкурентного потенциала, которая включает в себя анализ основных структурных компонентов конкурентного потенциала и определение на их основе интегрированной оценки конкурентного потенциала с учетом степени важности каждого элемента.

На основе количественной оценки соответствующих структурных компонентов конкурентного потенциала проводится сравнительный анализ по каждой компоненте конкурентного потенциала по всей совокупности рассматриваемых предприятий и исследуется динамика компонент конкурентного потенциала предприятия по годам. Рассчитываются (в процентах) отклонения для каждого предприятия от среднего значения соответствующей компоненты конкурентного потенциала по кругу предприятий. Предприятиям выставляются баллы по каждой компоненте конкурентного потенциала в порядке их возрастания, т.е. наибольший балл выставляется компоненте обладающей наибольшим значением. Суммирование баллов по каждому элементу конкурентного потенциала позволяет получить общую оценку конкурентного потенциала промышленного предприятия.

Бенчмаркинг конкурентного потенциала включает в себя изучение конкурентного потенциала непосредственно конкурентов и других участников рынка, определение среднеотраслевого значения конкурентного потенциала и сравнение оценки конкурентного потенциала предприятия со среднеотраслевой оценкой. В случае если значение оценки конкурентного потенциала предприятия соответствует среднеотраслевой или превышает ее, то у компании отсутствует необходимость в дополнительном развитии конкурентного потенциала, а первоочередной задачей становится реализация и использование существующих возможностей. В ситуации, когда оценка конкурентного потенциала исследуемого предприятия ниже среднеотраслевой оценки, то встает вопрос о наращивании конкурентного потенциала на ос-

нове выбора соответствующей стратегии развития конкурентного потенциала. В качестве критериев выбора выступают внутренние и внешние конкурентные возможности промышленного предприятия.

Целью планирования распределения и использования ресурсов является повышение эффективности задействования существующих ресурсов и резервов. В процессе планирования разрабатываются нормативы и плановые показатели, характеризующие эффективность использования ресурсов предприятия.

Заключительным этапом процесса разработки стратегии развития конкурентного потенциала является контроль эффективности использования ресурсов предприятия, который повлияет на изменение стратегии развития конкурентного потенциала. Мониторинг конкурентного потенциала включает сбор и анализ информации, а также сравнение значения контрольных показателей с фактическими. После осуществления контроля за эффективностью использования конкурентного потенциала необходимо провести его оценку, для того, чтобы определить, насколько эффективно используется конкурентный потенциал и существует ли необходимость в его дополнительном развитии.

Таким образом, для развития конкурентного потенциала предприятия необходимо комплексно подходить к процессу управления всеми элементами его структуры с целью достижения синергетического эффекта. Все это необходимо учитывать при разработке стратегии развития конкурентного потенциала, обращая внимание на внутренние и внешние конкурентные возможности предприятия, которые зависят от соответствующих потенциалов их определяющих.

Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности, в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности. Можно констатировать, что в вопросах оценки конкурентоспособности продукции на сегодняшний день достигнуты определенные успехи, разработаны вполне приемлемые методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Сложнее дело обстоит с оценкой конкурентоспособности предприятий. Несмотря на то, что определенные шаги в этом направлении предпринимались и предпринимаются, универсальной и общепризнанной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия экономистами в настоящее время не выработано.

В то же время, потребность в оценке конкурентоспособности того или иного предприятия существует, поскольку в условиях рыночной экономики оценка своих конкурентных позиций является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества. Определение конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта.

В частности, оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики.

В любом случае осуществление оценки конкурентоспособности предприятия преследует цель: определить положение предприятия на исследуемом рынке.

Основной задачей каждого экономиста, изучающего проблему оценки конкурентоспособности предприятий, является отыскание критериев конкурентоспособности, ее источников и факторов. Анализ экономической литературы по рассматриваемой тематике позволяет выделить несколько подходов к решению сформулированной задачи. Далее будут про-

анализированы основные из известных методов оценки конкурентоспособности компаний, обобщены их достоинства и недостатки.

Говоря о классификации существующих методов, в первую очередь отметим, что экономистами предложено огромное множество различных методик оценки конкурентоспособности предприятий (счет идет на десятки). Подстать этому разнообразию методов существует множество их классификаций: по теоретическому содержанию, по форме отображения результатов оценки, по форме математической связи показателей и ряд других. В рамках настоящего исследования будет проанализирована содержательная (классическая) классификация методов оценки конкурентоспособности компаний. Также заметим, что в исследовании рассматриваются только основные (самые распространенные) из существующих подходов. Итак, в настоящее время можно выделить следующие основные методы оценки конкурентоспособности предприятий.

*Продуктовые методы.* Первая мысль, которая приходит в голову при решении задачи оценки конкурентоспособности предприятия заключается в том, что конкуренция компаний в рыночной экономике имеет форму конкуренции продукции, а возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности ее товара. Эта позиция многократно подтверждается хозяйственной практикой, свидетельствующей о том, что абсолютное большинство конкурентоспособных компаний представлено на рынке конкурентоспособной продукцией. И наоборот, сложно себе представить успешное предприятие, производящее продукцию, не пользующуюся спросом у потребителей. В рамках рассматриваемого подхода взаимосвязь между конкурентоспособностью товара и успешностью компании настолько сильна, что эти категории практически отождествляются.

Продуктовые методы базируются на суждении о том, что оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть произведена через оценку конкурентоспособности его продукции: чем выше конкурентоспособность товара – тем выше конкурентоспособность предприятия. При этом для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения *цена-качество* продукции. Существует множество методик нахождения указанного соотношения. Далее приведем краткое описание наиболее распространенной из них

Показатель конкурентоспособности предприятия, как правило, определяется путем нахождения средневзвешенного значения среди показателей конкурентоспособности по каждому виду продукции, где в качестве весов выступают объемы реализации соответствующего вида продукции:

$$K = \sum a_i \cdot k_i \quad (4.1)$$

$K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;  
 $a_i$  – удельный вес  $i$ -го вида продукции в общем объеме продаж;  
 $k_i$  – конкурентоспособность  $i$ -го вида продукции.

Параметрический индекс отражает оценку совокупности свойств (параметров) анализируемой продукции относительно конкурирующей (эталонной) продукции и определяется путем суммирования частных параметрических индексов по каждому оцениваемому параметру анализируемого вида продукции с учетом соответствующих весовых коэффициентов:

$$\Pi = \sum b_i \cdot p_i \quad (4.2)$$

$\Pi$  – параметрический индекс;  
 $b_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го параметра;  
 $p_i$  – частный параметрический индекс  $i$ -го параметра продукции.

В свою очередь каждый из частных индексов по соответствующему параметру рассчитывается как отношение фактического значения оцениваемого параметра анализируемой продукции к значению соответствующего показателя конкурирующей продукции (либо эталонной продукции, выбранной за базу сравнения). Перечень оцениваемых параметров продукции, а также весовой коэффициент каждого из параметров устанавливаются экспертным путем.

$$p_i = \frac{g_a}{g_3} \quad (4.3)$$

$p_i$  – частный параметрический индекс  $i$ -го параметра продукции;  
 $g_a$  – фактическое значение оцениваемого параметра;  
 $g_3$  – эталонное значение оцениваемого параметра.

Заметим, что некоторые исследователи предлагают в качестве показателя конкурентоспособности продукции использовать её рыночную долю, что является более точным отражением конкурентоспособности.

К несомненным преимуществам рассматриваемого подхода можно отнести то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. Действительно, сложно себе представить успешное предприятие, не обладающее портфелем конкурентоспособных продуктов.

К недостаткам – то, что конкурентная сила продуктов всё же не тождественна устойчивому конкурентному преимуществу предприятия, поскольку любые ценовые или качественные преимущества продукции относительно быстро копируются конкурентами и экономические выгоды от них исчезают. Также определенными нареканиями вызывает сведение конкурентоспособности продукции к оценке соотношения *цена-качество*, не учитывающего степень её инновативности, имеющей большое значение при позиционировании продукции на рынке.

Кроме того, применение рассматриваемой группы методов предполагает сопоставление схожей продукции. Вместе с тем развитие товарно-денежных отношений приводит ко всё более усугубляющимся различиям в экономических условиях деятельности предприятий, всё большей их диверсификации, всё большей дифференциации товаров и услуг. Всё сложнее становится определить четкие географические границы того или иного рынка, установить перечень конкурирующих товаров, что влечет за собой низкую применимость подобных методик оценки конкурентоспособности предприятий.

*Матричные методы.* С усложнением состава и структуры ключевых компетенций предприятия было связано появление новой управленческой дисциплины – стратегического менеджмента, исследующей методы разработки и реализации действий, ведущих к долгосрочному повышению уровня результативности деятельности предприятия. Именно в рамках стратегического менеджмента впервые была поставлена задача по оценке конкурентоспособности компании с учетом полного спектра её функций и долгосрочных целей.

Первыми инструментами оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов через призму стратегического менеджмента можно признать «матричные» методы, разработанные в 1960-х гг. американскими консалтинговыми компаниями. Своё название эти модели получили в силу использования матричной формы отображения результатов оценки и анализа. Другой характерной чертой данной группы методов явился ярко выраженный акцент на маркетинговой оценке деятельности предприятия, в результате чего компания рассматривается как совокупность различных бизнес-единиц (продуктовый портфель).

В числе матричных моделей в первую очередь необходимо выделить разработки Бостонской консалтинговой группы (*Boston Consulting Group*, далее – также БКГ), прославившейся матрицей «Относительная доля рынка» – «Темпы роста рынка». В основе методики лежат две концепции: кривой опыта (согласно которой предприятия, имеющие большую до-

лю рынка, минимизируют свои издержки), а также жизненного цикла товара (согласно которой наибольшие перспективы имеют растущие сегменты рынка).

Вслед за Бостонской консалтинговой группой компания МакКинси (*McKinsey & Co*) в 1970-х гг. разработала матрицу стратегического анализа для компании Дженерал Электрик (*General Electric*), в силу чего эта модель также называется Матрицей Дженерал Электрик. В отличие от модели БКГ, имеющей размерность [2x2], матрица компании МакКинси имеет бо'льшую размерность [3x3] и строится в осях «Привлекательность рынка» – «Конкурентная позиция».

Привлекательность рынка определяется исходя из размера и темпов роста рынка; технологических требований; остроты конкуренции, величины барьеров на пути входа в отрасль и выхода из нее; сезонных и циклических факторов; потребности в капитале; формирующихся в отрасли возможностей и угроз; фактической и прогнозируемой прибыльности отрасли; социальных, экологических факторов и степени регулирования. Чтобы получить показатель привлекательности отрасли, факторам придают веса с учетом их значимости. Сумма взвешенных рейтингов всех факторов характеризуют привлекательность рынка. Рейтинги привлекательности рассчитываются для каждого продуктового направления, представленного в портфеле компании.

Факторы, учитываемые при оценке конкурентной позиции включают: долю на рынке; относительное состояние удельных затрат; качество продукции; знание покупателей и рынков; наличие компетенций в ключевых областях; достаточный уровень технологического ноу-хау; квалификацию руководства; а также прибыльность в сопоставлении с конкурентами. Чтобы получить количественную меру конкурентной позиции подразделений компании, каждое из них оценивается с использованием того же подхода, что и при оценке привлекательности отрасли (через сумму взвешенных рейтингов).

Вслед за Бостонской консалтинговой группой компания МакКинси (*McKinsey & Co*) в 1970-х гг. разработала матрицу стратегического анализа для компании Дженерал Электрик (*General Electric*), в силу чего эта модель также называется Матрицей Дженерал Электрик. В отличие от модели БКГ, имеющей размерность [2x2], матрица компании МакКинси имеет бо'льшую размерность [3x3] и строится в осях «Привлекательность рынка» – «Конкурентная позиция».

Привлекательность рынка определяется исходя из размера и темпов роста рынка; технологических требований; остроты конкуренции, величины барьеров на пути входа в отрасль и выхода из нее; сезонных и циклических факторов; потребности в капитале; формирующихся в отрасли возможностей и угроз; фактической и прогнозируемой прибыльности отрасли; социальных, экологических факторов и степени регулирования. Чтобы получить показатель привлекательности отрасли, факторам придают веса с учетом их значимости. Сумма взвешенных рейтингов всех факторов характеризуют привлекательность рынка. Рейтинги привлекательности рассчитываются для каждого продуктового направления, представленного в портфеле компании.

Факторы, учитываемые при оценке конкурентной позиции включают: долю на рынке; относительное состояние удельных затрат; качество продукции; знание покупателей и рынков; наличие компетенций в ключевых областях; достаточный уровень технологического ноу-хау; квалификацию руководства; а также прибыльность в сопоставлении с конкурентами. Чтобы получить количественную меру конкурентной позиции подразделений компании, каждое из них оценивается с использованием того же подхода, что и при оценке привлекательности отрасли (через сумму взвешенных рейтингов).

Завершая обзор матричных методов оценки конкурентоспособности компаний отметим, что на сегодняшний день существует множество всевозможных матриц стратегического менеджмента, которые в той или иной степени являются развитием рассмотренных выше моделей.

К достоинствам матричных методов оценки конкурентоспособности следует отнести их простоту и наглядность. При наличии необходимой информации матричные модели поз-



воляют обеспечить высокую достоверность оценки конкурентных позиций продуктового портфеля предприятия.

В то же время матричные методы имеют и ряд существенных недостатков. В первую очередь необходимо отметить, что многие исследователи считают принципиально неверным рассмотрение компании как продуктового портфеля. Так, в рамках ресурсной концепции компания рассматривается не как набор бизнес-единиц, а как совокупность ключевых компетенций.

*Динамический метод* оценки конкурентоспособности предприятия основывается на допущении о том, что основным способом получения прибыли в условиях рыночной экономики выступает реализация продукции и заложенной в ней прибавочной стоимости. При этом производство и реализация продукции осуществляется посредством использования ограниченных экономических ресурсов. Отсюда следует, что получение прибыли в условиях рыночной экономики опосредуется эффективностью использования экономических ресурсов, т. е. соотношением полученного результата и затрат, осуществленных для его достижения. Стало быть, суть рыночной конкуренции заключается в борьбе за получение максимальной прибыли путем максимально эффективного использования экономических ресурсов.

Степень эффективности использования экономических ресурсов предприятием определяется относительно достигнутого общественным производством уровня развития производительных сил и, разумеется, производственных и прочих отношений, относительно эффективности использования ресурсов конкурентами. Таким образом, конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики есть обобщающая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, отражающая уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами.

В ходе исследования сущности конкурентоспособности предприятия было показано, что существует два источника конкурентоспособности: операционная эффективность и стратегическое позиционирование. Следовательно, эффективность использования экономических ресурсов предприятием может быть охарактеризована и в конечном счете сведена к оценке его операционной эффективности и стратегического позиционирования. Вне сомнения, что указанная оценка должна осуществляться на основе сопоставления соответствующих показателей рассматриваемого хозяйствующего субъекта и конкурентов. Определим искомые величины как коэффициенты операционной эффективности и стратегического позиционирования, соответственно. Далее, путем сведения указанных коэффициентов в единый показатель, произведем оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия:

$$K = K_o \cdot K_s \quad (4.4)$$

$K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

$K_o$  – коэффициент операционной эффективности;

$K_s$  – коэффициент стратегического позиционирования.

Начнем с оценки (коэффициента) операционной эффективности.

Операционная эффективность подразумевает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты, обеспечивая олучение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости. Это означает, что основным результатом и критерием операционной эффективности является прибыль предприятия. В то же время, сопоставление непосредственно объемов прибыли обуславливает заведомо большую конкурентоспособность крупных предприятий и невозможность сопоставления предприятий с различными масштабами деятельности. Следовательно, сопоставлять необходимо не массу прибыли, а "прибыльность" хозяйственной деятельности.

В качестве показателя прибыльности может рассматриваться рентабельность произ-

водства и реализации продукции, определяемая как отношение прибыли от реализации продукции к затратам, осуществленным для ее производства и реализации. Однако оценка операционной эффективности на основе рентабельности по прибыли носит знакопеременный характер, что будет искажать показатель конкурентоспособности (например, оценка операционной эффективности может иметь одно и то же отрицательное значение как в случае убыточности рассматриваемого предприятия и прибыльности выборки, так и в случае прибыльности рассматриваемого предприятия и убыточности выборки, тогда как приведенные ситуации имеют абсолютно различное экономическое содержание). В этих условиях наиболее емким и универсальным показателем операционной эффективности представляется отношение выручки от реализации продукции к затратам, осуществленным для ее производства и реализации.

В математической форме:

$$r = \frac{B}{Z} \quad (4.5)$$

$r$  – операционная эффективность предприятия;

$B$  – выручка от реализации продукции предприятия;

$Z$  – затраты на производство и реализацию продукции предприятия.

Показатель операционной эффективности по выборке запишется следующим образом:

$$R = \frac{B^s}{Z^s} \quad (4.6)$$

$R$  – операционная эффективность по выборке;

$B^s$  – выручка от реализации продукции по выборке;

$Z^s$  – затраты на производство и реализацию продукции по выборке.

Под выборкой понимается совокупность конкурентов, являющаяся необходимой и достаточной для сопоставления с рассматриваемым хозяйствующим субъектом. Выборка может состоять из одного предприятия-конкурента – в этом случае определяется индивидуальный показатель конкурентоспособности рассматриваемого предприятия в сравнении с выбранным конкурентом; из нескольких предприятий-конкурентов – рассматривается конкурентоспособность предприятия в сравнении с группой выбранных конкурентов; из всех конкурирующих предприятий отрасли – здесь уже "устанавливается" отраслевой показатель конкурентоспособности предприятия в сравнении со всеми действующими предприятиями отрасли.

Необходимо отметить, что в зависимости от целей исследования возможно формирование выборки не только из отраслевых конкурентов, но и любых других хозяйствующих субъектов, конкурирующих с исследуемым предприятием. С точки зрения сопоставления эффективности хозяйственной деятельности не исключается включение в состав выборки и непосредственно не конкурирующих предприятий. В целях микроэкономического анализа очевидным ограничением по составу выборки является вид производимой и реализуемой продукции. Кроме того, в ряде случаев может возникнуть необходимость ограничения выборки по территориальному признаку и масштабам деятельности сопоставляемых предприятий.

Под затратами понимаются все затраты предприятия на производство и реализацию продукции, включающие в себя как непосредственно себестоимость, так и коммерческие, управленческие и прочие расходы предприятия, а также всю совокупность обязательных платежей в бюджеты всех уровней, не вошедшую в указанные категории затрат. Это объясняется тем, что затраты предприятия, не относящиеся на себестоимость продукции, в ряде случаев оказывают существенное влияние на размер прибыли, которая, как уже отмечалось ранее, и является основным показателем операционной эффективности. Исходя из этого, иг-

норирование при оценке конкурентоспособности предприятия указанных затрат приведет к неадекватности полученных результатов. В то же время в зависимости от целей анализа допустимо в качестве затрат принимать и себестоимость продукции.

Очевидно, что показатель операционной эффективности имеет область допустимых значений на положительной оси числовой прямой, т. е. не может быть менее нуля. Если показатель операционной эффективности менее единицы, то это означает превышение затрат над выручкой, т. е. убыточность хозяйственной деятельности. В противном случае (операционная эффективность более единицы) хозяйственная деятельность прибыльна.

Для оценки операционной эффективности предприятия необходимо сопоставить величину рассматриваемого показателя исследуемого хозяйствующего субъекта с соответствующим показателем по выборке:

$$K_r = \frac{r}{R} \quad (4.7)$$

$K_r$  – коэффициент операционной эффективности.

Перейдем к определению коэффициента стратегического позиционирования. Логика рассуждений при этом аналогична той, что использовалась при оценке операционной эффективности.

Стратегическое позиционирование означает осуществление видов деятельности, обеспечивающих уникальную природу создаваемой потребительной стоимости, и заключается в создании уникальной и выгодной позиции, основанной на сочетании видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов. Стратегическое позиционирование, создавая, поддерживая и расширяя рынки сбыта, обеспечивает саму возможность процесса реализации прибавочной стоимости. Основным результатом и критерием стратегического позиционирования является занимаемая доля рынка, определяемая как отношение выручки от реализации продукции к емкости всего рынка.

При этом необходимо пояснить, что под рынком подразумевается не конкретная экономическая ниша определенной продукции, а вся совокупность экономических секторов, на которых осуществляется экономическая деятельность исследуемого предприятия и выборки. Иными словами, это гипотетическая, условная величина, равная как для рассматриваемого хозяйствующего субъекта, так и для выборки.

Доля рынка предприятия может быть определена в виде следующего отношения:

$$D = \frac{B}{V} \quad (4.8)$$

$D$  – доля рынка предприятия;

$B$  – выручка от реализации продукции предприятия;

$V$  – объем рынка.

Однако объемы выручки по природе своей совершают большие колебания, чем показатели операционной эффективности, из чего следует большая вариабельность показателей стратегического позиционирования. Это обуславливает то, что основным фактором формирования показателя конкурентоспособности предприятия становится оценка стратегического позиционирования. В то же время показатели операционной эффективности и стратегического позиционирования изначально предполагаются равносильными. В силу этого, необходимо привести влияние указанных показателей на конкурентоспособность предприятия к сопоставимым величинам, для чего предлагается извлечь из отношения индексов изменения объемов выручки квадратный корень:

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^s}} \quad (4.9)$$

$K_I$  – коэффициент стратегического позиционирования;  
 $I$  – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;  
 $I^s$  – индекс изменения объемов выручки по выборке.

При этом:

$$I = \frac{B}{B_0} \quad (4.10)$$

$$I^s = \frac{B^s}{B_0^s} \quad (4.11)$$

Таким образом, нами осуществлена оценка стратегического позиционирования рассматриваемого предприятия.

Итак, в математической форме показатель конкурентоспособности предприятия может быть записан в следующем виде:

$$K = K_r \cdot K_I \quad (4.12)$$

$K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;  
 $K_r$  – коэффициент операционной эффективности;  
 $K_I$  – коэффициент стратегического позиционирования.

$$K_r = \frac{r}{R} \quad (4.13)$$

$K_r$  – коэффициент операционной эффективности;  
 $r$  – операционная эффективность предприятия;  
 $R$  – операционная эффективность по выборке.

В свою очередь, операционная эффективность рассматриваемого предприятия  $r$  определяется по формуле:

$$r = \frac{B}{Z} \quad (4.14)$$

$r$  – операционная эффективность предприятия;  
 $B$  – выручка от реализации продукции предприятия;  
 $Z$  – затраты на производство и реализацию продукции предприятия.

Показатель операционной эффективности по выборке  $R$  запишется следующим образом:

$$R = \frac{B^s}{Z^s} \quad (4.15)$$

$R$  – операционная эффективность по выборке;  
 $B^s$  – выручка от реализации продукции по выборке;  
 $Z^s$  – затраты на производство и реализацию продукции по выборке.

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^s}} \quad (4.16)$$

$K_I$  – коэффициент стратегического позиционирования;  
 $I$  – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;  
 $I^s$  – индекс изменения объемов выручки по выборке.

$$I = \frac{B}{B_0} \quad (4.17)$$

$B_0$  – выручка от реализации продукции рассматриваемого предприятия в предшествующем периоде;

$$I^s = \frac{B^s}{B_0^s} \quad (4.18)$$

$B_0^s$  – выручка от реализации продукции по выборке в предшествующем периоде;

Тогда, с учетом выражений получаем:

$$K = \frac{r}{R} \cdot \sqrt{\frac{I}{I^s}} \quad (4.19)$$

Чем выше показатель  $K$ , тем более конкурентоспособным по отношению к выборке является рассматриваемое предприятие. Очевидно, что  $0 < K < \infty$ . При этом, в случае, если  $0 < K < 1$ , конкурентоспособность предприятия по отношению к выборке является низкой (чем ближе к нулю, тем ниже конкурентоспособность). При  $K = 1$  конкурентоспособность предприятия идентична конкурентоспособности выборки. При  $K > 1$  конкурентоспособность предприятия выше, чем по выборке.

В качестве главного преимущества динамического метода оценки конкурентоспособности предприятия автор считает то, что оценка осуществляется по конечным критериям конкурентоспособности – прибыльности и доле предприятия на рынке, которые в условиях рыночной экономики и определяют жизнеспособность предприятия, перспективы его функционирования и развития.

Предлагаемая методика значительно облегчает задачу по сбору необходимой для оценки конкурентоспособности предприятия информации. Отпадает необходимость в проведении дорогостоящих и не всегда доступных маркетинговых исследований, подборе экспертов и специалистов в различных отраслях знаний; вся необходимая информация может быть почерпнута из данных бухгалтерского и статистического учета и отчетности. Несомненно, что это значительно повышает практическую применимость такой методики оценки конкурентоспособности.

Помимо прочего, к преимуществам динамического метода следует отнести и его универсальность, поскольку он допускает в зависимости от целей анализа и наличия исходных данных формирование любого объема и состава выборки предприятий-конкурентов. Отмеченная универсальность приобретает особое значение в тех случаях, когда практически невозможно определить географические и товарные границы того или иного рынка, установить круг конкурентов; а также в ситуациях, когда информация о них недоступна.

## ТЕМА 5 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА (ПРОДУКЦИИ)

**5.1 Понятие конкурентоспособности товара (продукции). Элементы конкурентоспособности товара (продукции), их классификация, характеристики. Факторы, влияющие на конкурентоспособность товара.**

**5.2 Классификация методов оценки уровня конкурентоспособности товара (продукции). Выбор системы показателей конкурентоспособности товара (продукции).**

**5.3 Качественные показатели, маркетинговые показатели, экономические показатели. Модель Розенберга.**

**5.4 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности товара, работы, услуги.**

Понятие «конкурентоспособность», применительно к какому бы предмету оно ни рассматривалось, означает способность данного предмета (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию.

Как отмечает Ш.Ш. Магомедов, проблема конкурентоспособности является комплексной, лежащей на стыке двух научных дисциплин: технической дисциплины товароведения и экономической дисциплины маркетинга.

В литературе существует множество определений конкурентоспособности товаров, их анализ позволяет выделить несколько важных элементов:

– конкурентоспособность товара – это мера его привлекательности для потребителя;

- привлекательность товара определяется степенью удовлетворения совокупности разноплановых (потребительских, экономических и др.), иногда противоречивых требований;

- состав предъявляемых требований, их приоритетность зависят как от вида товара, так и от характеристик потребительских сегментов;

- конкурентоспособность как экономическая категория рассматривается относительно конкретного рынка и конкретного аналога;

- конкурентоспособности присущ динамический характер, поэтому ее целесообразно рассматривать лишь применительно к конкретному моменту времени, с учетом изменения во времени рыночной конъюнктуры.

Для того чтобы товар мог выдерживать конкуренцию и быть конкурентоспособным, он должен обладать набором определенных характеристик. Используемые при оценке конкурентоспособности характеристики могут быть количественными и качественными.

Как не следует смешивать причину и следствие, так не следует смешивать понятия «фактор конкурентоспособности» и «критерий конкурентоспособности». Однако одна и та же характеристика под углом зрения различных субъектов рынка может выступать одновременно в качестве и фактора, и критерия конкурентоспособности.

Критерий конкурентоспособности – это количественная и/или качественная характеристика продукции, служащая основанием для ее оценки.

Подобно показателям качества, критерии можно классифицировать по виду удовлетворяемых потребностей (уровень качества, цена потребления и пр.), количеству учитываемых характеристик (единичный, групповой, обобщенный).

Конкурентоспособность продукции состоит из следующих *элементов*:

1. *Ценовая конкурентоспособность продукции.*

1) Соотношение уровня цены с ценами основных конкурентов (с ценами аналогичной продукции и с ценами товаров-субститов).

2) Действенность системы дифференциации цен в зависимости от соотношения спроса и предложения, а также политики конкурентов.

3) Привлекательность для потребителей системы скидок (наличие и эффективность системы скидок в зависимости от размера партии; от условий оплаты сделок; от потенциальных возможностей, связанных со сделкой).

2. *Качество продукции.*

1) Техничко-функциональные характеристики продукции (функциональность, надежность, удобство эксплуатации).

2) Наличие дополнительной пользы (наличие дополнительных функций; удобства, связанные с процессом покупки, с процессом оплаты, с последующей утилизацией).

3) *Престижность продукции.*

3. *Конкурентоспособность систем сбыта, рекламы и обслуживания.*

1) Удобство для потребителей системы сбыта.

2) Эффективность рекламы.

3) Удобство и надежность систем обслуживания (системы технического, торгового, гарантийного, постгарантийного, сервисного обслуживания).

4) Эффективность системы работы с общественностью.

Следует учесть, что при анализе КСП для конкретной ситуации некоторые из предложенных элементов могут быть исключены и, наоборот, степень детализации исходного понятия может быть увеличена.

Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

В научной литературе существуют различные подходы к определению факторов конкурентоспособности, их уровням, группировке, связи с критериями, влиянию на конкурентоспособность товара.

Некоторые экономисты предлагают при рассмотрении факторов конкурентоспособности продукции выделять макроэкономические (факторы первого порядка) и микроэкономические (факторы второго порядка, или внутрифирменные). Факторы конкурентоспособности товаров на микроуровне представлены двумя группами: ценовой и неценовой. В группу ценовых факторов входят затраты потребителя на приобретение и эксплуатацию товара. Неценовые факторы (нормативные, технические, организационные, экологические) достаточно трудны в оценке и сравнении. Нормативными нормами на том рынке, где предполагается реализовать продукцию.

Технические факторы включают факторы назначения, т.е. свойства товара, определяющие область применения и функции, которые эти товары предназначены выполнять; эргономические и эстетические факторы. Экологические – характеризуют нормы и правила, по которым для конкретного рынка установлены обязательные требования международных и национальных стандартов экологической безопасности продукции.

Как важный компонент конкурентоспособности товара, выступают организационные факторы, которые включают в себя условия платежей и поставок, рекламу, стимулирование сбыта, пропаганду и т.д.

Профессор И.М. Лифиц указывает, что конкурентоспособность товара формируется в условиях внутренней среды (предприятия – изготовителя и предприятия – продавца) и внешней среды – отрасли, страны, мирового рынка. Факторы, воздействующие на уровне предприятия, называются микрофакторами, на уровне отрасли (региона) – мезофакторами, на уровне страны, мирового рынка – макрофакторами.

Микрофакторы – это причины, связанные с деятельностью организации по производству товаров. К микрофакторам относятся производственные, рыночные, бытовые и сервисные факторы.

К производственным факторам следует отнести следующие факторы: формирующие качество продукции, формирующие цену продукции, управляющие.

Оценка по характеристикам, лежащим в основе рыночных факторов, позволяет получить ответ на вопрос: как рынок примет конкретный товар?

Полная характеристика рыночных возможностей необходима для предприятия уже на стадии проектирования товара. К основным рыночным факторам можно отнести следующие факторы: острота конкуренции, емкость рынка, рыночная новизна товара, стабильность и перспективность рынка, подготовленность рынка.

Бытовые и сервисные факторы действуют на отдельных этапах товародвижения, причем зачастую бытовые факторы воздействуют на конкурентоспособность товара через сервисные.

Сервисные факторы действуют на стадии обращения и учитываются в деятельности как организаций-изготовителей, оказывающих сервисные услуги, так и предприятий сферы бытовых услуг.

В формировании конкурентоспособности товаров большую роль играют услуги организаций розничной торговли. Они оказываются на этапах предпродажного и послепродажного обслуживания.

К факторам, действующим на стадии предпродажного обслуживания, относятся: консультирование покупателей (торговое предприятие в лице своего персонала подробно выясняет потребности покупателя, оказывает помощь в случае, если покупатель не может самостоятельно выбрать нужный ему товар; покупатель, зачет сданной старой вещи, кредит, пластиковая карта); демонстрация сложнотехнического товара в действии; предоставление покупателю возможности продегустировать пищевой продукт; подбор товара, исходя из индивидуальных особенностей и потребностей покупателя.

Факторы, действующие на стадии послепродажного обслуживания, обусловлены наличием и качеством следующих услуг: упаковка; доставка и установка (монтаж) купленных товаров; организация технического обслуживания в гарантийный и послегарантийный периоды.

Консультационная помощь необходима также на стадии эксплуатации товара потребителем, т.к. именно он является субъектом управления качеством на стадии эксплуатации (использования) товара. Особого внимания потребителя требует освоение дорогостоящего товара нового вида. Подсчитано, что в 20 % случаев отказы в работе техники, сокращение сроков ее службы происходят из-за нарушения правил эксплуатации.

Важным фактором конкурентоспособности товара, а также предприятия в целом, является его маркетинговая деятельность. Она предполагает решение не только относительно пассивной задачи – детального и тщательного изучения требований покупателей к товару и адаптации к ним выпускаемой продукции, но и активной задачи по формированию и стимулированию спроса на товар в целях повышения его конкурентоспособности и увеличения продаж. Именно этой цели в первую очередь призвана служить реклама. Упаковка также является фактором конкурентоспособности продукции и мощным средством стимулирования сбыта. Кроме функционального назначения, как средства для размещения товара и предотвращения на него воздействия неблагоприятных условий внешней среды, упаковка придает товару определенный имидж и служит носителем информации о товаре и одновременно средством для нанесения маркировки в виде этикеток, ярлыков, бирок.

Чтобы показатели оценки конкурентоспособности товаров и услуг предприятия находились на достаточно высоком уровне, товар должен удовлетворять ряду покупательских запросов:

Технические: где используется товар, как используется и для чего?

Экономические: сколько стоит, есть ли гарантия и сервисное обслуживание?

Нормативные: соответствует ли продукция установленным стандартам и нормам?

Эстетические: привлекательность и удобный дизайн.

Эргономические: удобство использования.

Оценку конкурентоспособности товара и организации проводят с целью решения нескольких *задач*: спрогнозировать динамику изменения конкурентных преимуществ; выявить и проанализировать факторы, влияющие на формирование преимуществ; принять меры, необходимые для улучшения показателей конкурентоспособности товара.

Оценка конкурентоспособности товара на рынке производится путем анализа нескольких основных *элементов*: свойств анализируемого продукта; свойств конкурирующих продуктов; особенностей целевой аудитории; периода реализации товара.

Выбирается *база сравнения*. В этом качестве чаще всего выступают: потребительские запросы; полезность; конкурирующий продукт; эталон или гипотетический образец; группа аналогичных товаров. В процессе параметры анализируемого продукта сопоставляются с базовыми.

Для оценки могут использоваться различные методики. Выбор методики зависит от специфики анализируемого товара и целей исследования.

*Дифференциальный метод*. При данном подходе сравниваются и анализируются единичные параметры. Если базовые значения устанавливаются нормативно-техническими документами либо договорами, единичный показатель приравнивается к единице. Если значение характеристики анализируемого продукта превышает потребность покупателя, это не будет расцениваться как преимущество. Показатель не может превышать единицу. При расчетах используется минимальное значение – либо единица, либо фактический показатель.

При оценке конкурентоспособности по нормативным параметрам данный показатель может быть равен либо нулю, либо единице. Если произведенный товар соответствует всем нормативным требованиям, показатель приравнивается к единице. Если не соответствует – к нулю. С помощью дифференциального метода можно выявить сам факт конкурентоспособности или отсутствия таковой. Воздействие различных факторов на спрос не учитывается.

Для этого существует следующий метод – *комплексный*. Суть комплексного метода оценки уровня конкурентоспособности нового товара состоит в использовании комплексных показателей. Можно рассчитать два вида комплексных показателей – по техническим и экономическим параметрам.



Комплексный показатель, рассчитанный с помощью технических параметров – это сумма произведений этих параметров и весомостей. Весомость каждого параметра определяется с помощью экспертных оценок, которые основываются на проведенных маркетинговых исследованиях. С помощью показателя можно увидеть, насколько полно удовлетворяются запросы потребителей по всей совокупности технических параметров. Чем выше показатель, тем лучше удовлетворяются потребности.

Комплексный показатель по экономике рассчитывается на базе полных расходов покупателя на покупку и эксплуатации продукции компании. Полные затраты можно рассчитать как сумму одномоментных расходов на закупку продукции и на эксплуатацию в течение всего срока использования. В частности, срок службы для товаров промышленного назначения приравнивается к амортизационному периоду. При реализации потребительских товаров срок службы оценивается в сравнении с данными о длительности эксплуатации аналогичных товаров конкурентов и скорости морального устаревания.

*Смешанный метод.* В данном подходе к оценке качества и конкурентоспособности товаров сочетаются комплексный и дифференциальный методы. Используются отдельные дифференциально рассчитанные параметры, а также часть комплексных.

Одним из недостатков приведенных методов является то, что при определении потребительских свойств не учитывается мнение самих потребителей. Подразумевается, что улучшив любую характеристику, мы автоматически улучшаем конкурентоспособность. В реальности же достоинства и недостатки конечного продукта оценивают покупатели, которые, кроме прочего, могут по-разному относиться даже к одному и тому же продукту.

Достаточно часто для оценки конкурентоспособности отдельных товаров применяется *матричная методика*, базирующаяся на таких критериях, как качество и стоимость.

Сама процедура проводится в следующей последовательности:

- проводится анализ предлагаемых и конкурентных товаров. Исследование проводится по двум критериям – уровню потребительских свойств и стоимости. Все товары вносятся в матрицу «качество – цена». При необходимости добавляется еще одна координата, соответствующая объему продаж. Для всех товаров выводится средний показатель.

- далее проводятся линии, характеризующие усредненные значения. Анализируется конкурентная борьба на совокупном рынке и на отдельных маркетах по товарам. Оценивается концентрация товаров-аналогов. Корректируется производственная и сбытовая политика компании. При возможности, выбирается рынок с наименьшей конкурентной борьбой.

К наиболее известным матрицам, используемым в бизнесе, относят: SWOT-анализ; Матрица BCG; Матрица Ансоффа; Матрица продукт-рынок.

*Модель Розенберга.* Психологические модели, разлагающие целое на компоненты, делят на компенсационные и не компенсационные. Первые предполагают, что плохая оценка одной характеристики может быть уравновешена хорошей оценкой другой характеристики. Методы второго вида отвергают это допущение. Большинство исследований восприятия основывается на линейно-компенсационном правиле. При этом исходят от двух компонентов - информации и оценки этой информации (хорошо или плохо). Общая оценка получается в результате связи этих компонентов и суммирования результатов по всем характеристикам.

Большинство используемых в маркетинге моделей основаны на линейно-компенсационном принципе. Наиболее известными из них являются модель Розенберга и ее модификации.

Модель Розенберга исходит из того, что общая оценка покупателей выражается формулой:

$$Q = \text{сумма } W(i) * A(i), \quad (5.1)$$

где

$W(i)$  - важность (вес)  $i$ -той характеристики;

$A(i)$  - оценка  $i$ -той характеристики.

Предположим, что организация выигрывает по цене и ассортименту, но проигрываете - одним конкурентам по интерьеру торговых помещений, а другим - по броскости упаковки и доставке товара покупателю. SWOT-анализ и модель Розенберга на основе разрозненной информации в виде качественных оценок решают эту задачу.

Рассмотрим процесс оценки конкурентоспособности подробнее. Оценка конкурентоспособности проходит в несколько последовательных этапов. Определяем единичные показатели. Если в анализе используется базовый образец, применяются следующие формулы:

$$qi = Pi / Pi0 \times 100\%, \quad (5.2)$$

$$qi = Pi0 / Pi \times 100\%, \quad (5.3)$$

где

$qi$  – показатель конкурентоспособности по определенному параметру,

$Pi$  – величина параметра для выбранного товара,

$Pi0$  – аналогичный показатель для базового товара.

Первая форма используется при наличии нормируемых показателей с уточнением «не менее», вторая формула – с уточнением «не более». К примеру, содержание мелочи в черном чае не должно быть больше 5%, соответственно, при анализе используется вторая формула. Рассчитываются индексы конкурентоспособности, характеризующие соответствие продукта потребностям покупателей.

Единичные показатели объединяются с учетом весомости каждого:

$$Inn = \sum (i = 1) / n (ai \times qi), \quad (5.4)$$

где

$Inn$  – групповой индекс по техническим параметрам,

$n$  – общее число параметров,

$a$  – коэффициент весомости параметра,

$q$  – единичный показатель по параметру.

Условие – сумма всех коэффициентов весомости должна быть равна единице. Иногда расчет конкурентоспособности проводится при помощи групповых коэффициентов по отдельной группе параметров.

Например:

$$Ka = Iпп1 / Iпп2, \quad (5.5)$$

где

$Ka$  – конкурентоспособность товара по отношению к аналогичному,

$Iпп1$  и  $Iпп2$  – групповые показатели по техническим параметрам для анализируемого и конкурентного товара.

Рассчитываются стоимостные показатели. Величина издержек складывается из следующих величин:

$C1$  – стоимость изделия;

$C2$  – затраты на перевозку;

$C3$  – затраты на эксплуатацию;

$C4$  – расходы на ремонт.

Сумма затрат – это цена потребления, т. е. деньги, которые потребуются в течение периода эксплуатации продукта:

$$Cэ = C1 + C2 + \dots + Cn \quad (5.6)$$

На основании чего можно рассчитать групповой показатель:

$$I_{\text{гп}} = C_{\text{э1}} / C_{\text{э2}}, \quad (5.7)$$

где

$C_{\text{э1}}$  и  $C_{\text{э2}}$  – стоимость потребления анализируемого и конкурентного товара соответственно. Чем выше затраты на потребление, тем в меньшей степени анализируемый товар отвечает ожиданиям клиентов.

Рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности:

$$K = I_{\text{пп}} / I_{\text{гп}} \quad (5.8)$$

Если  $K > K_0$  – конкурентоспособность анализируемого товара выше, чем у базы, при  $K < K_0$  – ниже, при  $K = K_0$  – показатели равны.

Показатель  $K$  выражает, насколько привлекательным анализируемый продукт является для покупателя.

Все большее распространение получает *параметрический анализ* и *рейтинговая оценка* конкурентоспособности продукции. Особенности данных методик в том, что они основываются на разных типах информационного обеспечения.

*Параметрический анализ* используется в том случае, когда заказчиком выступает отдельное предприятие и получение даже публичной сводной финансовой отчетности и данных Статистического комитета затратно с точки зрения затрат времени и ресурсов. В этом случае информационное обеспечение - это интервью с менеджерами предприятия-заказчика. Как правило, эти данные основываются на субъективных суждениях и неформальных источниках информации, поэтому анализ в большей степени носит качественный (неформализованный) характер.

Также существуют и *аналитические методы* статистики определения конкурентоспособности продукции, основанные на методе сравнения. Именно они и составляют методологический фундамент конкурентоспособности товара. Ее обобщенный алгоритм, принятый большинством ученых, предполагает выполнение следующих процедур: эксперты определяют уровень ценовых и потребительских характеристик тестируемого продукта и соотносят их с одноименными составляющими заранее определенного товара-конкурента.

Изучение конкурентоспособности должно вестись непрерывно и систематически на всех этапах *жизненного цикла продукции*. Такой подход дает возможность своевременно принять решения об оптимальных измерениях товарного ассортимента, необходимости поиска новых рынков для производственных и модернизированных изделий, расширении и создании производственных мощностей и т.д.

Таким образом, на сегодняшний день существует несколько способов оценки конкурентоспособности продукции. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Но всех их можно свести в два базовых подхода к оценке конкурентоспособности это:

- дифференциальный, в результате оценки которого устанавливается: достигнут ли уровень параметров базовой техники, по каким параметрам он не достигнут, какие из параметров наиболее сильно отличаются от базовых.
- маркетинговый (комплексный) основанный на применении групповых, интегральных, смешанных показателей или сопоставлении показателей удельных полезных эффектов разрабатываемой продукции и продукции аналога-конкурента с учетом весомости каждого параметра.

*Пути и методы повышения конкурентоспособности товара.* Основное противоречие конкурентоспособности можно сформулировать как противоречие между интересами производителя и потребителя, которое в действительности подвергается корректировке в процессе реализации рыночных отношений потребителя и производителя, в результате которой, про-

даже данного товара становится эффективной как для производителя, так и для потребителя. Осуществление указанной корректировки возможно только при условии разрешения ряда проблем, обусловленных данным противоречием.

*Во-первых*, оптимизации уровня цены товара, приемлемого для всех участников процесса производства и реализации продукции. *Во-вторых*, проблемы выпуска изделий, удовлетворяющих новейшим требованиям научно-технического прогресса. *В-третьих*, проблемы создания инфраструктуры, необходимой для удовлетворения потребностей покупателя, но не представляющей особого интереса с точки зрения извлечения наивысшей прибыли для производителя.

В конкурентной политике относительно товара принимаются во внимание, прежде всего, его функциональное назначение, надежность, долговечность, удобство использования, эстетичность внешнего вида, и другие характеристики, то есть способность товара удовлетворять совокупные потребности покупателя лучше, чем товары-конкуренты. Создание такой потребительской ценности товара, которая включала бы в себя всю совокупность свойств данного товара, а также сопутствующих ему, является важнейшим условием выживания на рынке.

Производитель, создавая конкурентоспособный товар, применяет различные стратегии. Например:

- добиться отличия товаров предприятия в глазах покупателей от товаров конкурентов;
- выбрать из намеченных к производству товаров один, являющийся наиболее привлекательным для всех покупателей, и осуществить на этой основе прорыв на рынке;
- отыскать новое применение выпускаемым товарам;
- своевременно изъять экономически неэффективный товар из сбытовой программы предприятия;
- найти выход на новые рынки как со старыми, так и с новыми товарами;
- осуществлять модификацию выпускаемых товаров в соответствии с новыми вкусами и потребностями покупателей;
- регулярно развивать и совершенствовать систему сервисного обслуживания реализуемых товаров и систему стимулирования сбыта в целом.

Интерес представляет анализ конкретных шагов и действий, которые предпринимают производственные и технические лидеры высоко развитых государств для того, чтобы осуществить очередной рывок «за лидерство». Это, прежде всего, относится к постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий и одновременному наращиванию производительности труда, повышению гибкости производства, эффективности, снижению всех видов издержек и затрат.

В международной практике считается целесообразным выпускать не одно изделие, а их достаточно широкий параметрический ряд, образующий ассортиментный набор. Чем обширнее параметрические ряды и ассортиментные наборы, тем выше вероятность того, что покупатель найдет для себя оптимальный вариант закупки. Например, выпускают автопогрузчики одного и того же типа, но отличающиеся друг от друга грузоподъемностью, скоростью, радиусом разворота и тому подобное. Каждому потребителю с учетом конкретных условий его работы необходимы определенные эксплуатационные параметры покупаемых автопогрузчиков, если продавец способен их обеспечить, покупка состоится, если нет - покупатель будет искать другого продавца.

Бесспорно, должен изучаться вопрос со стороны промышленной фирмы о собственных возможностях обеспечения такого объема производства товара, который позволил бы овладеть запланированными долями намеченного рынка в целях обеспечения рентабельности производства и сбыта. Очень важен вопрос ресурсного обеспечения предприятия - возможностей приобрести необходимые материалы, комплектующие изделия, полуфабрикаты,

привлечь требуемые финансовые ресурсы и необходимые с соответствующим уровнем квалификации кадры.

Ключевым моментом в завоевании позиций на рынке относительно многочисленных конкурентов является своевременное обновление производимых товаров, подготовка и организация производства новых видов продукции. В современном мире создание и производство новых товаров имеют решающее значение для процветания предприятия. Согласно статистическим данным после освоения новой продукции, которая составляет основу производства, темп роста ее реализации примерно вдвое выше, чем у конкурентов.

Выпуская новую продукцию и расширяя ассортимент предлагаемых товаров, фирмы стремятся снизить зависимость от одного товара, который может в любое время с учетом непредсказуемых изменений рынка привести к банкротству. Известно, что значительное количество новых товаров, выведенных на рынок, терпит коммерческий провал: примерно 8 из 10 не оправдывают возлагавшихся на них надежд изготовителей.

Основными причинами являются: недостаточное владение состоянием спроса именно на данный товар, технические и эксплуатационные дефекты товара, неэффективная реклама, завышенная цена, непредвиденные ответные действия конкурентов, неверно выбранное время для выхода на рынок, нерешенные производственные проблемы, то есть в целом неправильно была спрогнозирована конкурентная политика.

В основе концепции создания нового товара сегодня лежит не столько соблюдение традиционных стремлений к достижению новых технических и технико-экономических параметров, сколько стремление создать “товар рыночной новизны” с высоким уровнем конкурентоспособности относительно других аналогичных товаров.

При выборе путей повышения конкурентоспособности товара нередко бывает очень своевременным решение не о запуске нового, не о снятии с производства морально устаревшего, а о модификации товара. Решение о модификации товара принимается в целях удовлетворения особых требований покупателей для получения большей прибыли.

Бесспорным является и развитие такого направления повышения конкурентоспособности товара, как своевременное оказание комплекса услуг, связанных со сбытом и использованием машин, оборудования и другой промышленной продукции и обеспечивающих их постоянную готовность к высокоэффективной эксплуатации, то есть сервисное или послепродажное обслуживание. При умелой организации сервис является решающим фактором повышения конкурентоспособности товара, так как цены на запасные части в 1,5 - 2,0 раза ниже, чем цены на комплектующие, используемые в производстве.

В отдельных отраслях промышленности существует практика, в соответствии с которой фирма-производитель гарантирует поставку запасных частей к продаваемым изделиям в течение определенного более или менее длительного периода (нередко 10—12 лет, а в Германии например автостроители законодательно обязаны обеспечить наличие запчастей в течение 10 лет) после снятия их с производства, что весьма привлекательно для пользователей. При этом очень важным является то, что работники службы сервиса, ежедневно соприкасающиеся с установленным оборудованием, служат источником наиболее ценных идей, касающихся повышения уровня конкурентоспособности имеющихся и новых изделий.

В решении задач повышения конкурентоспособности продукции с каждым годом все возрастающее значение приобретает проблема выбора, и освоения новых рынков сбыта. В связи с этим на любом предприятии очень важны аналитико-поисковые усилия в этой области. Новые рынки сбыта решающим образом могут изменить конкурентоспособность товара и рентабельность сбытовой деятельности. Понятно, что внедряя товар на новый рынок, можно продлить жизненный цикл товара. Сезонные колебания в спросе могут способствовать успешной реализации одного и того же товара в различных точках планеты. А увеличение объема продаж на новых рынках позволит снизить издержки производства на единицу продукции, прежде всего за счет использования дешевой рабочей силы, достаточно низких уровней налогов и таможенных пошлин и ряда других факторов на новых рынках сбыта.

В связи с этим очень важно для дальнейшего развития конкурентоспособности товара (прежде чем перейти к новому, его модификации, снятию с производства) попытаться выйти с ним на новый рынок сбыта, если на внутреннем его конкурентоспособность резко упала. Но при этом надо точно знать степень обеспеченности новых рынков высококвалифицированными работниками ремонтных и обслуживающих организаций, так как в противном случае покупатели могут потребовать повышения надежности и упрощения конструкции реализуемой продукции.

В результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие пути повышения конкурентоспособности.

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий и/или конструкции продукции;
- изменение порядка проектирования продукции;
- изменение технологии изготовления продукции; методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки и монтажа;
- изменение цен на продукцию, цен на услуги, по обслуживанию и ремонту, и цен на запасные части;
- изменение порядка реализации продукции на рынке;
- изменение структуры и размера инвестиции в разработку, производство и сбыт продукции;
- изменение структуры и объемов кооперационных поставок при производстве продукции и цен на комплектующие изделия и состава выбранных поставщиков;
- изменение системы стимулирования поставщиков;
- изменение структуры импорта и видов импортируемой продукции.

Стратегия повышения качества товара является важнейшей составной частью стратегии фирмы. Объектами прогнозирования являются показатели качества товара, уступающие аналогичным показателям товаров конкурентов.

Напомним, что в странах ЕврАзЭС особое значение имеет экологическая группа факторов, в том числе с точки зрения их влияния на конкурентоспособность предприятий. Во всех странах мира доминантным становится экологический тип производства, предполагающий комплексное использование ресурсов, внедрение малоотходных и безотходных технологий, совершенных очистных сооружений, всемерное улучшение состояние охраны труда и окружающей среды.

Можно отметить основную возможность, открывающуюся на экологическом рынке – это улучшение существующей продукции путем ее адаптации к новым экологическим требованиям. Многие действующие компании расширяют свой бизнес, приспособив уже выпускаемую продукцию или методы производства к новым потребностям рынка.

Примером удачной реализации подобной стратегии может служить популярный в Германии бренд "HARRY CHICKEN" (Счастливы Цыпленок). Первоначально такая маркировка действительно ставилась на бройлерных цыплят, выращенных в экологически чистых условиях, без применения генетически измененного корма и искусственных кормовых добавок. Затем под этим брендом стали выпускаться и другие продукты питания. Параллельно шла активная раскрутка нового бренда. Потребителям внушали, что, используя продукцию с маркировкой "HARRY CHICKEN", заботятся о своем здоровье и здоровье своих близких.

На сегодняшний день популярность этого бренда в Германии столь велика, что даже несмотря на в полтора-два раза более высокую цену (по сравнению с обычной продукцией), продукты с маркировкой "HARRY CHICKEN" пользуются очень высоким спросом.

В конечном результате необходимо нацелить предприятия:  
во-первых, на постоянное внедрение в производство новых, более совершенных изделий;  
во-вторых, на неуклонное сокращение всех видов затрат на производство продукции;

в-третьих, на повышение качественных и потребительских характеристик при снижении цен на выпускаемые изделия, что и должно в итоге создать условия для победы в конкурентной борьбе.

## ТЕМА 6 ИСТОЧНИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ ПОЛУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

**6.1 Конкурентные преимущества в теории М. Портера. Внешние и внутренние конкурентные преимущества. Специфика отрасли и конкурентные преимущества. Источники формирования конкурентного преимущества организации. Конкурентные преимущества высшего и низшего порядка.**

**6.2 Цепочка создания стоимости (ценности) и конкурентные преимущества. Преимущество в издержках. Дифференциация как конкурентное преимущество. Технологии и конкурентные преимущества.**

**6.3 Качество продукции как элемент построения конкурентоспособности организации. Программа Э. Деминга. Спираль качества Д. Джурана. Схема Исикавы. Концепция TQM. Стандарты менеджмента качества.**

**6.4 Продуктовая инновация как источник конкурентного преимущества организации. Инновационный продукт, процесс разработки нового продукта. Мероприятия маркетинг-микс. Этапы инновационного процесса. Коммерциализация инновации.**

Конкурентное преимущество — это экономическая категория, которая означает, что компания обладает уникальными характеристиками, выгодно отличающими ее от других аналогичных субъектов на рынке.

Огромный вклад в развитие теории конкуренции, конкурентных преимуществ и конкурентоспособности внес Майкл Портер. Рассмотрим основные положения его теории «национального ромба».

Детерминанты конкурентного преимущества страны (рис. 6.1) - это система свойств и факторов, компоненты которой взаимно усиливаются («национальный ромб»). То есть преимущества в одном детерминанте могут создать или усилить преимущества в других. Так, большой спрос на продукцию фирмы сам по себе не даст ей конкурентного преимущества, если острота конкуренции недостаточна, чтобы фирма приняла этот спрос к сведению. Чтобы получить и удержать преимущество в наукоемких отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, нужно иметь преимущество во всех составных частях «ромба». Завершенность теории национального «ромба» придают еще две переменные: случайные события и действия правительства. К числу случайных можно отнести события: изобретения, НТП, войны, политические события за рубежом, изменения в спросе на внешнем рынке и т.п. Действия правительства могут как усиливать, так и ослаблять конкурентное преимущество страны.

М. Портер отмечает, что стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли. В любой отрасли суть конкуренции выражается *пятью силами конкуренции*:

- 1) Угроза появления новых конкурентов.
- 2) Сила поставщиков.
- 3) Сила покупателей.
- 4) Соперничество между имеющимися конкурентами.
- 5) Угроза появления товаров и услуг – заменителей.

Эти детерминанты - каждый в отдельности и все вместе как система - создают благоприятную среду для товаропроизводителей. Эта среда принуждает предприятия и фирмы постоянно решать все более сложные производственные и сбытовые проблемы, стараться использовать свои преимущества и непрерывно наращивать их. Кроме того, на формирование и

развитие "национального ромба" оказывает серьезное влияние еще два фактора: случайное событие и политика правительства.

Случайные события - те, которые трудно контролировать национальным производителям: например, изобретения, "прорывы в технологиях", войны, резкие колебания потребительского спроса и т.д.

Политика правительства также может усилить либо ослабить позиции производителей на мировых рынках. Так, антимонопольная политика сказывается на конкуренции внутреннего рынка; законодательные акты могут повлечь за собой изменение потребительского спроса; ассигнования на образование могут изменить состояние такого фактора производства, как рабочая сила и т.д.



Рисунок 6.1 – Детерминанты конкурентного преимущества страны («национальный «ромб»)

Исходя из наличия или отсутствия "национального ромба" в своей экономике та или иная страна получает или не получает шанс на успех в международной конкуренции. В тех отраслях или сегментах экономики, где создан "национальный ромб", возникает совершенно уникальная ситуация, когда все параметры (детерминанты) "национального ромба" взаимно влияют и усиливают друг друга.

Но конкурентное преимущество на основе одного или двух детерминантов возможно только в отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов или в отраслях, где мало применяются сложные технологии и навыки. Удержать такое преимущество долгое время стране, как правило, не удастся, так как это преимущество быстро становится достоянием других стран, а глобальные фирмы легко могут его нейтрализовать.

Чтобы получить и удержать конкурентное преимущество в наукоемких отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, нужно иметь преимущество во всех четырех детерминантах "национального ромба". Только в этом случае иностранным конкурентам очень трудно преодолеть конкурентные барьеры.

М. Портер утверждает, что позицию фирмы в отрасли определяет конкурентное преимущество (сильная сторона компании), которое позволяет обойти соперников и укрепить свои позиции на рынке. Конкурентное преимущество делится на два вида:

- 1) более низкие издержки;
- 2) дифференциация товара.

Типовые стратегии фирм в координатах: сфера конкуренции – конкурентное преимущество представлены на рисунке 6.2.

Есть шесть простых принципов, позволяющих победить конкурентов и перестать их бояться:

1. Всё время совершенствовать свои продукты и увеличивать их ассортимент.
2. Сокращать расходы, добиваясь доступных и низких цен для клиентов.



3. Продвигать и рекламировать товары по всем существующим каналам, будь то офлайн-PR, продвижение в сети с помощью таргетированной и контекстной рекламы, интернет-маркетинг, и т.п.
4. Торговать как в обычных точках продаж, так и в интернет-магазине.
5. Делать своим конкурентным преимуществом бесплатные бонусы, длительные гарантии на продукцию.
6. Постоянно улучшать качество товаров, услуг и расширять их спектр.

		Конкурентное преимущество	
		Низкие издержки	дифференциация
Сфера конкуренции	Отрасль (широкая цель)	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация
	Сегмент (узкая цель)	Сосредоточение на издержках	Сфокусированная дифференциация

**Рисунок 6.2 – Типовые стратегии фирмы (М. Портер)**

Все многочисленные виды факторов, определяющих конкурентные преимущества бизнеса, делятся на две группы:

*Внутренние конкурентные преимущества.* Это те, которые помогают сделать себестоимость продукции минимальной, снизив производственные издержки. Что касается качества, то оно должно быть хотя бы на среднем по отрасли уровне, а лучше — выше. Если со снижением цены падает качество, торговать таким продуктом можно лишь при условии значительного уменьшения рублевой цифры на товарном ярлыке (из-за чего сокращается и доля прибыли). Это не тот случай, когда уменьшение себестоимости является внутренним конкурентным преимуществом.

Условие, при котором низкие затраты на изготовление товара обеспечивают конкурентное преимущество — это поддержание высокой производительности. Благодаря удешевлению производства: можно оставаться на достаточном уровне рентабельности, не снижая стоимости товара, как только ситуация на рынке изменится или конкуренты начнут давить; можно творчески применять такой маркетинговый инструмент, как поддержание низкой цены, чтобы захватить больший сегмент рынка; можно извлечь больше дохода и инвестировать его в развитие бизнеса. В результате качество товаров повысится, что даст компании дополнительное конкурентное преимущество; можно эффективно защищаться от действий соперников на рынке.

*Внешние конкурентные преимущества.* Данная группа достоинств основывается на характеристиках товара или услуги, выгодно отличающих их от аналогов, производимых другими фирмами, и увеличивающих потребительскую ценность продукта для покупателя. Это свойства изделия/сервиса, позволяющие продавать его намного дороже, нежели соперники (чья продукция не уникальна). Если компания ориентируется на внешние конкурентные преимущества, то ей необходимо обнаруживать и утолять актуальные, но до сих пор никем из конкурентов не удовлетворённые потребности целевой аудитории.

Успех в достижении целей определяется тем, какие способы формирования приоритетов над соперниками выбрала фирма.

*Во-первых,* конкурентным преимуществом может обладать сам продукт. Цена ниже среднерыночной — уже достаточно веская для большинства покупателей причина, чтобы выбрать именно его. И, как правило, сниженная стоимость толкает клиентов на импульсивные покупки: люди покупают, потому что очень дешево, а не потому, что продукт нужен прямо сейчас.

*Во-вторых,* внешним конкурентным преимуществом может быть дифференциация

товара — например, наличие у него уникальных свойств, делающих его очень желанным для клиентов (при этом его потребительские свойства — функциональность, долговечность, безопасность — на ситуацию особо не влияют). Сюда же относятся эпизоды резких всплесков спроса на изделие/услугу (из-за модного тренда, и т. п.) и популярность бренда.

*В-третьих*, обеспечить своей продукции конкурентное преимущество можно, если создать ему особое положение. Для этого предприниматели стараются стать монополистами в своём рыночном сегменте. Тогда клиенты волей-неволей покупают продукт компании, потому что альтернативы нет. Вообще-то это не типично для здорового нормального рынка, где процветает свободное соперничество, но на практике многие фирмы выбирают именно этот путь достижения конкурентных преимуществ.

Все известные их виды конкурентных преимуществ делятся на две большие группы:

1. *Естественные* конкурентные преимущества: сроки и варианты доставки, стоимость, и т. п. Такими достоинствами обладает любая коммерческая организация (даже если её руководство об этом не знает и пребывает в уверенности, что компания ничем не отличается от других).

2. *Искусственные*: это персонализированный подход к сервису, акции, спецпредложения, гарантии, и др. Такие конкурентные преимущества усиливают естественные посредством особых манипуляций.

А теперь рассмотрим каждое из достоинств, входящих в обе группы, подробно и с примерами.

#### *Естественные преимущества фирмы*

Фактор	Как его использовать в качестве преимущества
Стоимость	Одно из главнейших конкурентных преимуществ, иногда — единственное. Но если вы можете себе позволить поставить цену ниже, чем другие бизнесмены, никогда не пишите об этом в общем («У нас дешевле, чем у других»), но всегда указывайте фактические цифры («У нас на 15 % дешевле средней рыночной цены»).
Сроки доставки	Сообщайте время доставки покупок. Если вы привозите заказ в тот же день, используйте это как конкурентное преимущество. Если фиксированные сроки доставки, например, из Минска в Пинск, — обозначьте их.
Опытные продавцы	Хвастайтесь опытом и профессионализмом своих сотрудников! Покупатели доверяют опытным работникам, чувствуют себя более защищёнными и охотнее заказывают.
Особые условия	Подчёркивайте любые условия и особенности, выделяющие ваш бизнес среди аналогичных: географическое расположение, возможность рассрочки, скидки, бонусы, оплата при получении.
Репутация компании	Расскажите своей целевой аудитории о том, что ваша фирма выиграла в отраслевом конкурсе, выступила с экспертным заявлением на международном форуме, персонал прошёл курсы повышения квалификации. Всё это работает на бренд и создаёт ему конкурентное преимущество.

Фактор	Как его использовать в качестве преимущества
Узкий профиль работы	Предположим, ваш сервис-центр специализируется исключительно на ремонте айфонов. Ближайший конкурент, работающий в соседнем доме, чинит любые устройства — и ноутбуки, и айфоны, и кнопочные телефоны. Кого же выберет клиент, которому нужно заменить разбитый экран айфона? Скорее всего — вас, и даже чуть более высокая цена его не остановит. Узкая специализация — источник конкурентных преимуществ: если ремонтируете устройства только одной марки, то, вероятно, досконально знаете все нюансы и подводные камни этого товара и данного дела.
Дополнительные преимущества	Сюда относится всё, что помогает вам отстроиться от конкурентов и не входит в предыдущие пункты. Отрадите это в своём УТП.

#### *Искусственные конкурентные преимущества*

Эти виды предпочтений больше подходят: начинающим бизнесам, не обзаведшимся ни постоянными клиентами, ни явными противниками; фирмам, торгующим своими товарами чуть дороже среднерыночных цен; а также тем, кто не отличается от остальных ни опытом, ни скидками, ни ценовой политикой.

Фактор	Как его использовать в качестве преимущества
Ответственность	Потребители больше склонны покупать у тех фирм, которые смело берут на себя ответственность за качество продаваемых товаров и услуг.
Гарантии	В качестве конкурентного преимущества используются гарантии двух типов. Либо обход «Закона о защите прав потребителей» (не 14 положенных дней гарантии, а 30 или 90), либо особые — такие, например, как обещание пиццерии доставить заказ за час, а если не получилось, то бесплатно.
Отзывы клиентов	Публикуйте на сайте, в корпоративных соцсетях отзывы, особенно на работу персонала. Если у вас команда настоящих профи и мастеров, и клиенты это подтверждают, почему бы не сделать из этого конкурентное преимущество?
УТП	УТП — ёмкое короткое сообщение, призванное не просто сообщить информацию потребителю, но и отстроить компанию от конкурентов
Демон-	Вы не видите никаких явных конкурентных преимуществ своего бизнеса,

Фактор	Как его использовать в качестве преимущества
страция товара или услуги	продукта? – Можно пойти другим путём: показать процесс работы. Например, выложить в соцсетях ролик о том, как проводится лазерная эпиляция (с упором на то, что это безболезненно, стерильно и без рубцов на коже); или о том, как тестируете каждую продаваемую игрушку на безопасность, функциональность.
Дополнительная ценность продукта	Например, ваша небольшая фирма торгует PSP, и ей трудно соперничать с крупным бизнесом. Чуть-чуть увеличьте стоимость и вложите в неё доступ к большому количеству игрушек! Если продаёте недвижимость, то проведите акцию типа «Скидка 15 % на сантехнику в магазине X при приобретении у нас квартиры», «Чистовая отделка жилья в подарок каждому покупателю».

### *Устойчивые конкурентные преимущества*

К решающим, или устойчивым, относятся те конкурентные преимущества, посредством которых фирма успешно отражает натиск соперников. Достижение этого возможно лишь в том случае, когда бизнес может удовлетворить клиентскую потребность в той или иной сфере. Организации, занятые ожесточённой конкуренцией на внутреннем рынке, обычно не осознают, сколько проблем они тем самым создают своим потребителям. Если проанализировать эти сложности и «боли» клиентов и предложить решение, спрос пойдёт в гору.

Данная концепция отличается от классической схемы конкурентного преимущества только способами выявления. Решающие приоритеты формируются, когда компания глубоко вникает в клиентские проблемы, возникающие из-за недоработок поставщиков: например, испорченного товара, задержки доставки, путаницы в посылках.

Чтобы определить главную потребность аудитории и сделать из неё конкурентное преимущество, необходимо тщательно изучить не только поведение целевой аудитории (ЦА), но и деятельность соперников по рынку. Цель анализа — точно выяснить желания и потребности клиентов (как уже существующих, так и потенциальных). Дело осложняется тем, что опросы — не самый надёжный инструмент исследования, и нужно слушать потребителей прямо в ходе продаж, а также собирать сведения о целевых сегментах аудитории и тех, которые пока не целевые, но тоже готовы с вами сотрудничать.

Выявление конкурентного преимущества. По длительности конкурентные преимущества делят на долгосрочные (основные) и краткосрочные (вспомогательные). Первые напрямую приносят доход компании, изготавливающей некий продукт. Вторые же возникают при необходимости поддержки основной деятельности фирмы. К ним относятся все побочные товары, как-либо связанные с главным.

*Долгосрочные конкурентные преимущества.* Долгосрочные, или стратегические, приоритеты весьма затратны для команды — как по времени, так и в плане труда. Чтобы создать такое конкурентное преимущество, всем отделам нужно приложить массу усилий. Зато в итоге компания вытесняет своих конкурентов даже из тех областей рынка, которые они уже захватили. Примеры этого вида конкурентных преимуществ в изобилии демонстрирует корпорация Samsung. Во-первых, она спонсирует крупнейшие мировые проекты вроде олимпиад. Во-вторых, «Самсунг» заручился надёжной поддержкой со стороны клиентов: бренду доверяют, его узнают, от него ждут всё лучших и лучших показателей качества.

*Краткосрочные конкурентные преимущества.* Краткосрочные, или тактические, преимущества компании используют, когда к этому их вынуждают конкуренты. Условие их получения — положительная рыночная конъюнктура. Если рассматривать тот же «Самсунг»,

то выпуск флагмана Galaxy S3 вслед за выходом очередной модели iPhone обеспечил компании неплохое краткосрочное конкурентное преимущество.

Как сформулировать конкурентные преимущества. Ведущим конкурентным преимуществом любого бизнеса являются взаимоотношения с клиентами (и отношение к ним компании). Если использование остальных козырей фирме недоступно, то надо делать упор на качестве обслуживания:

- повышать планку сервиса, улучшать клиентоориентированность;
- опрашивать свою ЦА, проводить маркетинговые исследования: пусть сами покупатели расскажут, какие особенности продукта или бренда для них являются конкурентными преимуществами;
- тщательно исследуйте свою целевую аудиторию, чтобы точно знать её запросы и попадать в них: тогда, придя к вам, клиент радостно воскликнет «Наконец-то я нашёл то, что искал!»

Но есть и другие способы показать, что предприятие — лучше и достойнее других. Укрепить свои конкурентные преимущества можно при помощи:

- *Бенчмаркинга*. Этот метод заключается в изучении опыта наиболее успешных, лидирующих и узнаваемых компаний на рынке с целью позаимствовать полезные наработки, приёмы, фишки — в общем всё, что может пригодиться и будет по карману фирме. Мало кто пытается повторять за лидерами — обычно все копируют ходы и приёмы у ближайших конкурентов. Но если ориентироваться на самых лучших и наиболее успешных, то, даже если не дорастёте до столь же высокого уровня, то как минимум отстроитесь от равных вам.
- *Целенаправленного исследования* соперников с целью сравнить их со своей компанией и определить наиболее перспективные для себя направления развития и потенциальные конкурентные преимущества.

Полезный совет. Отберите несколько фирм из своей сферы, сильнее всех затрудняющих вашу активность на рынке. Проведите их сравнительный анализ по каждому параметру: ценам, сервису, ассортименту, условиям, и т. п. Оформите результаты в виде таблицы. Опишите их действия по каждому из направлений (например, кто-то постоянно проводит акции, у кого-то ограничена доставка, кто-то принимает оплату только наличными, а кто-то делает смс-рассылки клиентам на их дни рождения, и т. п.).

Получится следующая картина: какие-то компании окажутся явно сильнее вас, но есть и вещи, которые никто не делает хорошо. Работайте по обоим направлениям, чтобы обеспечить себе конкурентные преимущества:

- Сообщите клиентам о тех особенностях вашего бизнеса, торговой марки или продукта, которые позиционируете как свои достоинства. Подчёркивайте их буквально везде, от КП до упаковки и рекламы. Помните, что потребители не всегда могут сходу распознать выгоду для себя: некоторые вещи считаются само собой разумеющимися, и клиенты просто не думают о них. Сделайте на них акцент, чтобы люди осознали ваши явные плюсы — это, как минимум, увеличит преданность уже имеющихся покупателей.
- Если у вас нет ничего уникального, что отличало бы вас от соперников по рынку, то просто придумайте себе конкурентное преимущество. Какое-то время оно будет действовать. Не нужно врать, достаточно найти какой-то очевидный показатель, который имеется почти у всех, но его не принято выделять, и сделайте акцент на нём. Этой техникой блестяще воспользовался американец Клод Хопкинс, разработавший рекламу для марки пива Schlitz: он поведал всему миру о том, как бутылки стерилизуют паром (хотя это стандартная процедура производственной технологии).

Избегайте следующих *популярных ошибок*, допускаемых предприятиями, ищущими свои конкурентные преимущества:

- У большинства предпринимателей тема конкурентных преимуществ остаётся где-то на периферии внимания. Пока бизнес хоть как-то работает, они не задумываются о том, как отстроиться от соперников. Но если дело плохо — сразу начинают искать выходы.
- Те, кто наконец задумался об отстройке от конкурентов, тут же начинают копировать их ходы, методы и решения. Это очень распространённая ошибка, из-за которой современная реклама наполнена безвкусными клише вроде «молодой коллектив», «динамично развивающийся бизнес», «индивидуальный подход», «превосходное качество», и т. п. Конечно, ведь никто не хочет говорить о себе как о дилетантах, которые работают спустя рукава, не заботятся о качестве сервиса и комфорте клиентов.

• Ещё одна грубая ошибка — превозносить достоинства товара, а не торговой марки или своей фирмы. К примеру, ивент-агентство во всех своих рекламных объявлениях рассказывает о том, какую замечательную новую услугу по организации выездных свадеб оно недавно открыло. Клиент вдохновился и пошёл искать, где можно заказать ту же услугу подешевле — и в конце концов нашёл (в другой фирмы). Сработало такое весомое естественное конкурентное преимущество, как цена. Впрочем, если это практикуют монополисты в своей нише, предлагающие продукт, которого больше ни у кого нет, то это – не ошибка.

*Источники конкурентных преимуществ.* До того как начинать разрабатывать конкурентное преимущество, проанализируйте два важнейших внешних фактора: конкурентную среду и целевую аудиторию:

1. *Изучите ЦА.* Цель исследования — ответить на вопрос «Кто наш покупатель?». Фирму должны интересовать его социальный статус, возраст, а главное — те проблемы, которые он надеется решить посредством вашей услуги, товара, сотрудничества с компанией в целом. Обнаружится весьма широкий спектр вариантов: срочная и безотлагательная нужда в продукте, желание убедиться в его безопасности и надёжности (например, в салоне красоты клиенткам важно, чтобы все инструменты дезинфицировались), и т. п.

Если целевая аудитория вашего бизнеса неоднородна и делится на сегменты, возьмите один из них, наиболее перспективный, и выработайте конкурентные преимущества именно под него. Сайт тоже должен быть заточен под потребности этого сегмента ЦА. Но идеальный вариант — угодить сразу всем группам своей целевой аудитории: надавить на её опасения и боли, удовлетворить её потребности, решить проблемы. Если это невозможно, то выберите хотя бы один сегмент, самый важный.

2. *Изучите конкурентов.* Преимущества потому и называются конкурентными, что позволяют обойти других игроков на рынке. Оценив своих соперников по нише, проведите анализ их слабых и сильных сторон и определите, в чём они сейчас превосходят. А их слабости — это зона роста: вскоре вы покажете, что фирме удаётся делать некоторые вещи лучше других.

Как *создать и сформировать* конкурентные преимущества. Вот общая схема формирования конкурентных преимуществ предприятия:

1. Выявить свои сильные стороны и уязвимости. Здесь нужно быть максимально объективными. Желательно проинтервьюировать нескольких (десяток-полтора) нынешних и бывших клиентов, задав им вопросы о том, какие моменты сотрудничества им понравились, а какие нет. Запишите то, что они говорят, на бумаге или в документе Word.

2. Затем начать работать с плюсами. Как правило, это какие-то размытые формулировки вроде «непревзойдённое качество продукции», которые неубедительны для целевой аудитории. Нужно конкретизировать свои преимущества, избавившись от штампов и общих слов.

Вот как это делается:

Абстракция	Конкретика
Профессионализм работников	Команда выполнила 150 проектов за четыре года. Персонал регулярно проходит обучающие тренинги от института N.
Высококачественный товар	Для изготовления продукции мы используем немецкие станки X, благодаря чему все изделия полностью соответствуют нормативам.

Абстракция	Конкретика
Персонализированный подход	Наше общение с заказчиком не сводится к заполнению брифа. Мы в постоянном контакте, совместном поиске идей и точек роста.
Прекрасное обслуживание	Наша техподдержка работает круглые сутки без перерывов и выходных, любое обращение обрабатывается за пять минут. Все технические проблемы быстро устраняются.
Доступные цены	Продаём на 10 % ниже, чем другие производители, поскольку используем в логистике технологию Y.

Постарайтесь обнаружить как можно больше достоинств. Переформулировав их в конкретные, осязаемые для клиента выгоды, вы получите целый набор конкурентных преимуществ. Отберите пять – семь самых важных и используйте их в своих рекламных материалах, КП, презентациях.

Теперь переходим к отработке минусов. Не бросайте своих покупателей наедине с проблемами: вы рискуете растерять клиентов. Сделайте из лимона лимонад, превратите недостатки в достоинства.

Примеры:

Недостаток	Превращение
Дороговизна	Оплатив подписку, вы получаете доступ к полному функционалу CRM, даже к тем опциям, которые обычно приобретаются отдельно.
Долгие сроки доставки	Наши изделия изготовлены из редких материалов. На массовом рынке вы таких не найдёте.
Компания молодая, недавно вышла на рынок	Мы открыли это направление совсем недавно и чутко прислушиваемся ко всем вашим пожеланиям, моментально утверждаем ТЗ и сразу готовим комплект закрывающих документов.
Ассортимент ограничен	Мы ограничились только самыми востребованными товарными позициями, чтобы глубже проработать каждую.

Изучите методы грамотной отработки сильных сторон и уязвимостей. Лучше браться за это всей командой в формате брейнсторминга. На выходе должен получиться перечень из двух-трёх десятков конкурентных преимуществ.

Управление конкурентными преимуществами. Специалист, ответственный за обеспечение способности объектов противостоять соперникам и поиск конкурентных преимуществ, выполняет следующие задачи:

- Отбирать, анализировать, обосновывать эти возможности и источники конкурентоспособности компании.
- Формировать новые конкурентные преимущества, укреплять слабые места бизнеса.
- Ставить цели, планировать текущую работу и развитие фирмы.
- Сосредотачивать все факторы конкурентоспособности на конкретной цели или использовать метод «сжатия в лазерный луч» преимуществ.
- Направлять этот «лазерный луч» на цель.

Все эти задачи весьма непросты. Их решение требует применения современных научных методик, подходов, принципов.

Перед тем как разрабатывать программу формирования конкурентных преимуществ, нужно не только продумать свою стратегию в этом направлении, но и выполнить ещё пять предварительных шагов, которые существенно облегчат внедрение этого проекта:

- получить поддержку топ-менеджмента компании;
- добиться лидерства на предприятии;
- обучить работников;
- набрать нужный персонал;
- овладеть необходимыми технологиями.

Заручившись поддержкой президента или генерального директора организации, вы получите осязаемое и заметное одобрение не только идеи конкурентной борьбы, но и выбранных методов. Как правило, в компаниях все изменения идут «сверху», от руководства. Топ-менеджер, твёрдо намеренный привести свою фирму к победе над всеми противниками, может стать настоящим лидером для подчинённых и настроить все подразделения предприятия так, чтобы они тоже ориентировались на активную борьбу за клиента.

Обучение (в контексте перехода компании к активному противостоянию с конкурентами) принимает различные формы, но преследует одну главную цель — внедрение конкурентной ориентации в любые организационные функции, хоть сколько-нибудь значимые. Любой сотрудник, от руководителя отдела до рядового оператора, должен чётко понимать, каковы его обязанности и каких действий он не должен совершать по имя победы фирмы в соперничестве на рынке и получения конкурентных преимуществ.

Обучать персонал необходимо ещё и для того, чтобы корректно отразить во внутрикорпоративных документах участие специалистов в реализации данной стратегии. Тогда их усилия не останутся незамеченными, оценка эффективности работы будет более объективной, а оплата труда и бюджетирование проектов — более справедливыми. Именно персонал, вовлечённый в конкурентную деятельность, определяет, насколько успешной она будет, какие у компании сложатся отношения с клиентами и какой будет последовательность ориентации на победу в соперничестве.

И, конечно, многое зависит от технологий, но это всё-таки не главный фактор, а скорее сопутствующий. Основное же — усилия людей и их компетенции в использовании данных методов. Во все времена технологии открывали массу возможностей для формирования конкурентных преимуществ (как минимум, в качестве инструментов повышения продуктивности работы фирмы).

*Оценка конкурентных преимуществ.* Анализ и оценка конкурентных преимуществ строится на четырёх критериях:

1. Полезности: преимущество должно повышать прибыль фирмы, соответствовать стратегии развития — в общем, приносить бизнесу ту или иную пользу.
2. Уникальности: продукт должен выделяться на фоне аналогов, а не копировать их.
3. Защищённости: любое конкурентное преимущество должно быть юридически защищено, чтобы недобросовестные соперники не скопировали его.
4. Ценности для потенциальных клиентов компании.



Оценка конкурентных преимуществ осуществляется всего за три шага:

*Этап 1:* Составляем перечень всех оцениваемых параметров. Это список ключевых конкурентных преимуществ товара (услуги) — как своего, так и соперников.

*Этап 2:* Оцениваем уникальные характеристики, выгодно отличающие свой товар от аналогичных на рынке. Для этого удобно использовать трёхбалльную шкалу:

1 балл: параметр вообще не отражён в преимуществах;

2 балла: характеристика присутствует в них, но лишь частично;

3 балла: исследуемый параметр полностью раскрыт в конкурентных преимуществах.

*Этап 3:* Составляем план действий.

Пора спланировать дальнейшие меры по укреплению конкурентного преимущества фирмы. Особенно важно продумать, какие действия будут предприниматься по тем параметрам, которые не набрали трёх баллов.

*Как улучшить конкурентные преимущества.* Для выявления потенциальных конкурентных преимуществ необходимо понять, какие клиентские запросы и нужды, касающиеся вашей сферы, не удовлетворены, и какой объём ресурсов надо затратить на то, чтобы создать дополнительные привилегии вроде скидок, акций, подарков, удобной доставки, приглашений на мероприятия (экскурсии, презентации, мастер-классы) и т. п. действий.

Остановимся поподробнее на каждом параметре бизнеса, чтобы обратить его недостатки в конкурентные преимущества:

1. *Стоимость.* Это главный фактор выбора услуг и товаров для клиента. Чтобы снизить цену, надо уменьшить издержки, и если при этом удастся сохранить качество на прежнем уровне, то покупатели поддержат ваш продукт и бренд.

2. *Дополнительная выгода.* Сформируйте новую выгоду от покупки, которая убедит потенциального заказчика в более высокой ценности вашего продукта по сравнению с конкурентскими. Сфокусируйтесь на характеристиках товара и проинформируйте покупателей о дополнительной пользе.

3. *Расходы на эксплуатацию.* Перед тем как решиться на покупку, любой клиент принимает во внимание сопутствующие расходы на использование товара: издержки на бензин, замену запчастей, чернила для принтера. Чтобы выяснить, в каких товарах и услугах нуждаются жители вашего города, нужно предпринять маркетинговое исследование. Продукция премиум-класса едва ли будет востребована там, где доход населения едва дотягивает до средних показателей.

4. *Реклама, позиционирование продукта.* Напечатайте флаеры и визитки, разнесите их по почтовым ящикам ближайших домов. Этот простой метод рекламы делает компанию популярной, а клиентов — более лояльными. Закрепите успех, проведя розыгрыш призов — это принесёт фирме ещё больше внимания и любви покупателей.

5. *Качество сервиса.* Цена — хоть и ключевое конкурентное преимущество, но не единственное. Иногда хорошее обслуживание играет решающую роль. Обеспечивайте клиенту действительно качественный сервис и просите его дать обратную связь. Туда, где персонал вежлив и компетентен, клиенты охотно возвращаются. Спрашивайте покупателей, каково их мнение о товаре. Рассказывайте им о своих новинках. Интересуйтесь, что не понравилось, есть ли жалобы, претензии.

6. *Местонахождение.* Выбор правильного места даёт конкурентное преимущество компании, так как позволяет экономить на внешней логистике, выстраивать удобные маршруты доставки и подвоза товара, предоставлять оптимальные способы коммуникации.

Например, если магазин стройматериалов — единственный на ближайшие 15 км, то это явная удача: все ваши соперники находятся дальше. А если еще будете укреплять корпоративную репутацию и нарабатывать клиентскую базу, это конкурентное преимущество станет долгосрочным.

Салоны красоты эконом-класса лучше открывать в оживлённых районах, поскольку их прибыль сильно зависит от проходимости. Если разместить такое заведение где-нибудь на безлюдной окраине, перспективы бизнеса будут печальны. Ищите проходные места.

Аналогичные заведения, но уже бизнес-класса, ориентируются на офисных работников. Логично открывать такой салон в деловом районе, где много бизнес-центров и контор, но подойдёт и спальный район, если

уровень его инфраструктуры и стоимость жилья соответствуют характеристикам вашей ЦА. Днём на процедуры будут ходить молодые матери и домохозяйки, а по вечерам и выходным — активно работающие деловые женщины и их семьи.

Парикмахерским и маникюрным салонам премиум-класса место в престижных, дорогих районах. Единственный элитный жилой дом на весь массив — неудачное место: он не делает весь квартал более статусным, и нужная целевая аудитория вряд ли придёт к вам.

Всегда следите за тем, сколь далеко расположены ваши соперники. Не все компании могут себе позволить держать в штате опытного профессионального юриста, поэтому нередки ситуации, когда буквально рядом с салоном хитрые конкуренты открывают свой, с похожим названием, и переманивают клиентов, запутывая её внешним сходством и привлекая демпинговыми ценами.

Разумное решение — открывать салоны красоты в домах, где уже работают стоматологические клиники или другие учреждения, оказывающие услуги эстетической косметологии. Они не являются вашими конкурентами. Клиентам же это очень удобно: они могут посетить сразу несколько предприятий бьюти-индустрии в одном месте.

**7. Сотрудничество и партнёрство.** Налаживайте плодотворное сотрудничество с поставщиками товара, продавцами, дилерами, распространителями. Можно использовать исключительное право на спонсирование звёзд как конкурентное преимущество.

Примеры того, как можно изменить параметры бизнеса и заполучить конкурентное преимущество:

Слабое место	Как сделать его преимуществом
Магазин далеко от центра населённого пункта	По соседству можно оборудовать склад и офис, и клиенты смогут сразу же посмотреть и забрать товар. Не забудьте организовать удобную парковку!
Цены выше, чем у других	В стоимость товара должны входить дополнительные услуги.
Долгая доставка	Предложите клиентам эксклюзив или очень широкий ассортимент.
Ассортимент ограничен	Снабдите каждый товар подробной информацией

Примеры конкурентных преимуществ. Все варианты, перечисленные ниже, описываются одной фразой — любая компания обладает определёнными ресурсами, позволяющими достичь максимальной рентабельности:

- *Исследования и новые технологии.* Несомненно, самая технически оснащённая отрасль на сегодняшний день — это ИТ. Любой игрок на этом рынке старается выйти в лидеры, предлагая свои инновации и решения. Но удаётся это лишь тем компаниям, которые устанавливают технологическую планку для всех остальных. Например, это Sony и Apple — явные победители в конкурентной гонке, выбившиеся вперёд благодаря тому, что постоянно внедряли новинки на ИТ-рынок. Инновации — их стабильное ключевое конкурентное преимущество.

- *Узнаваемая торговая марка.* У брендов с многолетней историей всегда огромная аудитория преданных клиентов, которые занимают существенную долю рынка. Это относится, например, к таким брендам, как Virgin, Coca-Cola. В случае Virgin конкурентным преимуществом стала не только узнаваемость торговой марки, но и позитивный имидж компании.

- *Деловая репутация фирмы.* Хорошая репутация тоже вполне может быть конкурентным преимуществом предприятия. Такие лидеры мировых рейтингов, каждый в своей области, как Berkshire Hathaway (страхование и инвестиции) и Price Waterhouse (аудит и консалтинг) — образцовые примеры уважаемых бизнесов.

- *Владение патентами.*

Наличие у компании патентов тоже относится к важным козырям, дающим не только конкурентное преимущество, но и позволяющим стать одним из самых влиятельных в мире предприятий (уровня General Electric, например). Фирма, обладающая активами в виде технологий, защищённых правом интеллектуальной собственности, способна обогнать соперников на несколько шагов.

- *Большой размер.* Производство в очень крупных масштабах — это отличный способ сэкономить на издержках и удерживать цены на том уровне, который нужен компании. Таким способом достигла успеха, например, Dangote Group.

- *Быстрое привлечение оборотного капитала.* Такая форма собственности, как ОАО, может дать фирме серьёзное конкурентное преимущество по сравнению с личными компаниями. Продавая свои акции, это предприятие оперативно привлекает капитал. Например, таким способом Oracle в течение пяти лет успел скупить более пяти десятков предприятий.

- *Сложность входа на рынок.* В некоторых странах правительство ведёт откровенно протекционистскую политику в отношении местных коммерческих фирм, создавая искусственные барьеры для зарубежных бизнесов, желающих прийти на рынок. В частности, Chevron охотно использует это конкурентное преимущество в США, а Telmex — в Мексике.

- *Безупречное качество и сервис.* Сервис, достигший непревзойдённой высоты, однозначно входит в список самых сильных конкурентных преимуществ. Этим путём пошёл бренд ИКЕА, успешно захвативший рынок и обеспечивший себе стабильные прибыли: компания изначально ориентировалась на низкие цены и самое высокое качество, а также прекрасное постпродажное обслуживание.

- *Эксклюзивные права.* В Нигерии лидером местного автомобильного рынка стала Coscharis Group. Секрет её успеха — получение от BMW эксклюзивного права продавать их машины в Западной Африке.

- *Адаптивность.* Корпорация Microsoft не уступает конкурентам своего места на вершине рейтинга производителей ПО, поскольку гибко адаптируется к вечно меняющимся условиям.

- *Быстрота, оперативность.* Такие фавориты в своих сферах, как Domino Pizza и FedEx, преуспели благодаря сверхбыстрому оказанию услуг.

- *Дешевизна.* Если ваша компания научится удерживать цены на доступном для потребителей уровне, а охват держать достаточно широким, то преуспеет. Как, например, сеть Wall-Mart.

- *Способность обрабатывать гигантский объём данных.* Какой общей приоритетной характеристикой обладают такие непохожие корпорации, как Meta, Google, GTBank и AT & T? — Все они активно используют технологии работы с big data.

Без достижения конкурентных преимуществ бизнес не сможет существовать и успешно функционировать. Идеально, если это качество существует сразу и заложено в самой идее стартапа: такие характеристики и возможности противостоять соперникам для фирмы — самые эффективные. Если ваши преимущества нестабильны, лучше даже не пытаться открыть бизнес.

*Цикл Деминга*, или *PDCA* — это модель управления качеством и улучшения процессов, а ещё много вопросов, мифов и путаницы. Цикл Деминга основан на философии бережливого мышления, как и все agile-методологии. У цикла Деминга и Lean одинаковые цели.

Цикл Деминга помогает улучшить процесс работы и качество продукта. Тут нет фокуса на сроки, как, например, в Kanban. Главная идея:

Чтобы что-то улучшить, нужно понять, что не так, исправить это, а потом добиться стабильности процесса — сохранить полученные изменения. И если менять снова, то только в сторону улучшения.

#### *Этапы цикла Деминга*

PDCA	PDSA
P — plan — планируй	P — plan — планируй
D — do — делай	D — do — делай
C — check — проверяй	S — study — учись
A — act — действуй	A — act — действуй

Отличается только название одного этапа, а содержание остаётся прежним. Этапы цикла PDCA вне зависимости от сферы применения следует понимать так:

*Планирование.* Сначала анализ процесса: разберитесь, в чём проблема, почему что-то не получается. Для этого надо привлечь всю команду, чтобы увидеть картину с разных сторон и понять, что и как можно улучшить. Потом план: установить сроки и согласовать с командой, что и когда нужно делать.

*Действие.* Работать согласно новому плану и не нарушать его условий.

*Проверка.* Посмотреть на результат и понять, всё ли получилось так, как было задумано. Доволен ли заказчик, всё ли работает. А ещё проанализировать, как шёл сам процесс, чтобы в следующем цикле поменять что-то к лучшему.

*Корректировка.* Использовать план или менять: если всё получилось, то применить новые наработки, сделать процесс стабильным и пытаться улучшить ещё. Если нет, то вернуться к первому пункту и повторить всё сначала, но уже с работой над ошибками.

Цикл Деминга на примере разработки сайта. Если вы руководите процессом разработки сайта, то шаги будут следующими:

*Шаг 1. Планировать*

Провести аналитику задачи, выявить требования и составить ТЗ. На этом этапе важно понять, что нужно заказчику и что хочет получить пользователь. Согласовать требования, установить сроки и план работ для первой итерации.

*Шаг 2. Делать*

Выполнить план первой итерации. Например, сначала разработать главную страницу сайта.

*Шаг 3. Тестировать*

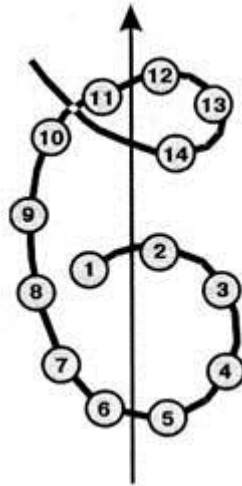
Проверить, всё ли на главной странице соответствует плану и ожиданиям заказчика. Если нет, то выявить ошибки и слабые места.

*Шаг 4. Корректировать*

Исправить ошибки. Если надо, то изменить требования и сам процесс работы.

...и повторять цикл до конца разработки.

*Спираль качества Д. Джурана.* Джуран первым обосновал необходимость перехода от контроля качества к управлению качеством. Им разработана «спираль качества» («спираль Джурана») (рисунок 6.3) - вневременная пространственная модель, определившая основные стадии непрерывно развивающихся работ по управлению качеством и послужившая прообразом многих появившихся позже моделей.



**Рисунок 6.3 - Спираль качества Джурана**

Спираль Джурана:

1. Исследование рынка;
2. Разработка проектного задания;
3. Проектно-конструкторские работы;
4. Составление технических условий;
5. Разработка технологии и подготовка производства;
6. Материально-техническое обеспечение;
7. Изготовление инструмента приспособлений и контрольно-измерительных средств;
8. Производство;
9. Контроль процесса производства;
10. Контроль готовой продукции;
11. Испытания рабочих характеристик продукции;
12. Сбыт;
13. Техническое обслуживание;
14. Исследования рынка.

Таким образом, по мнению Джозефа Джурана, указанные процессы обеспечивают непрерывное формирование и улучшение качества продукции.

Джозеф Джуран является автором концепции AQI (Annual Quality Improvement), то есть концепции ежегодного улучшения качества. В философии менеджмента качества непрерывное улучшение подразумевает, что на смену политике стабильности приходит политика изменений. В концепции AQL основное внимание сосредоточено на стратегических решениях, более высокой конкурентоспособности и долгосрочных результатах.

Джуран впервые сформулировал подход к обеспечению качества, классифицировав затраты на обеспечение качества, выделив 4 основные категории затрат:

1. Затраты на предупреждение дефектности;
2. Затраты на оценку качества;
3. Издержки вследствие внутренних отказов;
4. Издержки вследствие внешних отказов.

В 1979 году Джуран организовал в США институт качества, который предоставляет широкий круг услуг, включая обучение специалистов.

Диаграмма Исикавы. Технику причинно-следственных связей в форме рыбьей кости разработал японский классик менеджмента и один из крупнейших специалистов по управлению качеством Каору Исикаве (рисунок 6.4).

## — Диаграмма Исикава — «Причины недостаточного восприятия дисциплин»



**Рисунок 6.4 – Диаграмма Исикавы**

Диаграмму используют для постановки цели или в том случае, если что-то пошло не так, но причину установить сложно: например, в начале диаграмму Исикавы внедряли на производствах, когда предприятие выпускало брак.

С течением времени, ее начали применять в совершенно разных жизненных и рабочих ситуациях, когда результаты не оправдали ожиданий. Диаграмма Исикавы помогает нестандартно подойти к решению поставленных задач и найти неожиданные причинно-следственные связи.

Как пошагово создать диаграмму Исикавы.

№ 1. Поставьте цель. На диаграмме Исикавы мы сводим воедино все вероятные причины: после чего, видим, какая из них была главной. Над ней и работаем.

Например, для бизнеса это может быть резкое снижение спроса на товар. В этом случае, цель — проанализировать, какая из причин стала основным фактором, который привел к тому, что продажи упали. Или же у вас компания по доставке полезной еды, и вы анализируете рынок в целом: хотите понять, какие факторы способствуют ожирению.

№ 2. Разберитесь похожий пример. Искать удобнее по ключевым запросам «ishikawa chart template» или «ishikawa chart template» и название области которая вас интересует. Например, «Ishikawa business chart».

№3. Начните с «головы рыбы» — с формулировки проблемы. Проблему или явление, над которыми будем работать, указываем в правом углу: «голова рыбы». От нее мы пойдём влево по скелету. Например, если вы ведёте соцсети, но не видите прироста подписчиков, сформулировать проблему можно так: «Почему у нас нет новых подписчиков в соцсетях за декабрь».

№ 4. Проведите мозговой штурм. При построении диаграммы Исикавы для решения бизнес-задач приглашают специалистов из разных отделов. Мозговой штурм в команде поможет найти неочевидные идеи, почему так могло произойти. Пусть они будут казаться бредовыми: записывайте все, что получается придумать.

Разберем гипотетический пример: вы хотите понять, почему упали продажи услуги. Допустим, вы проводите личные консультации. Всегда по пять в неделю, а теперь — всего две.

Как можно построить диалог:

— Почему я продаю меньше личных консультаций? — Были праздничные дни. — Почему в праздники мы всегда продаем меньше? — Потенциальные покупатели хотят отдыхать. И т.д.

№ 5. Отберите идеи для основы скелета. Их называют причинами первого уровня или первого порядка. На диаграмме рисуем их на «скелете рыбы». Зафиксируйте все выявленные глобальные моменты как «крупные кости» первого ряда — основного скелета. Отбираем из тех, что мы нашли в процессе мозгового штурма.

№ 6. Оцените все факторы. На данном этапе нам необходимо проанализировать, действительно ли все эти факторы, что мы выбрали для первого уровня, релевантны заявленной проблеме. Здесь важно подключить команду: иногда кажется, что выбранные причины первого уровня слишком общие и не подходят под текущую ситуацию — тогда стоит пересмотреть их заново.

№ 7. Детализируйте каждую «косточку». Выстраиваем причины второго, третьего, четвертого и так далее уровней. Каждую из «косточек» мы подробно и детально рассматриваем по отдельности. Для того, чтобы прописать причины следующих уровней, спросите: «Почему это могло произойти?».

№ 8. Объедините по смыслу и причинно-следственным связям. Проверьте, чтобы каждая из «крупных костей» отвечала одному крупному фактору. Не дописывайте причину только, чтобы ее дописать: критично отнеситесь к идеям после этапа мозгового штурма.

№ 9. Проанализируйте, равноценны ли все причины. На каждом уровне «скелета» они должны быть равноценно значимы между собой. Например, если мы работаем с соцсетями, то опечатки в постах не настолько влияют на охваты, как тексты, которые не уникальны.

№ 10. Откиньте те факторы, на которые вы не можете повлиять. В бизнесе играют роль конкуренты, изменения в законодательстве, ценообразование, клиенты, каналы сбыта, персонал и так далее — все, что связано непосредственно с работой команды. Остальные причины, на которые вы непосредственно не влияете, стоит отбросить.

№ 11. Выберите 1-2 фактора, на которых вы сфокусируетесь

Проанализируйте влияние всех крупных «костей» на конечный результат. Можно определить степень значимости конкретно для вашей компании или вопроса — большая, средняя, не играет роли. Это как раз те факторы, на который вы лично сможете повлиять в будущем. После чего, вернитесь к диаграмме Исикавы и беритесь за следующие.

№ 12. Выпишите все, что помогает решить проблему. И на уровне компании и руководящего состава, и на уровне каждого из сотрудников. Например, чтобы устранить кибербуллинг в школе, учителя будут вести лекции на эту тему каждый месяц, а классные руководители проведут родительские собрания.

№ 13. Выпишите все, что мешает решить проблему. Выводы, сделанные на этом этапе, помогут в решении стратегических задач: можно провести отдельную встречу и обсудить каждую из них детальнее.

№ 14. Спросите себя, почему это могло произойти. Может быть целый ряд причин. Их мы уже фиксируем отдельно, не на диаграмме Исикавы. Как и в случае с мозговым штурмом, выписывайте все, что сможете назвать, даже кажущиеся странными на первый взгляд.

№ 15. Выпишите, что вы можете сделать, чтобы это не повторилось. Некоторая рефлексия поможет сосредоточиться на тех наиболее важных вещах, которые реально изменить.

Как видно по совершенно разноплановым примерам, диаграмма Исикавы применима везде. Главное — понять суть метода и применять его в тех областях работы и жизни, где причины для анализа не лежат на поверхности.

*Концепция TQM (Total Quality Management)* описывает способ ведения бизнеса, при котором повышение качества проводится непрерывно. При этом, работа по улучшению затрагивает и сам продукт, и весь комплекс процессов, обеспечивающих его выпуск. Это способствует не только повышению качества, но и системной оптимизации и сокращению непроизводительных издержек.

Управление качеством происходит на всех этапах жизненного цикла продукции при участии каждого сотрудника и включает в себя все пять основных функций менеджмента: планирование, организацию, координацию, мотивацию и контроль.

В результате внедрения TQM выгоду получают все: и потребитель, удовлетворяющий свои потребности, и производитель, увеличивающий прибыль за счет эффективного функционирования бизнес-процессов и повышения конкурентоспособности.

Современная концепция TQM базируется на следующих принципах:

1. *Ориентированность на клиента.* Согласно этому принципу производственное предприятие должно учитывать потребности потребителей, делать лучше, чем они ожидают, а также прогнозировать изменение потребностей в перспективе и собирать обратную связь, делая клиентов активными участниками процесса.

2. *Лидерство.* Руководители должны быть лидерами, которые устанавливают единство целей, создают и поддерживают среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в их достижение.

3. *Мотивация сотрудников.* Необходимо вовлекать весь персонал предприятия в процесс обеспечения функционирования и развития системы управления качеством. Для этого нужно мотивировать сотрудников к подобным действиям, обучить их с минимальными затратами решать те задачи, которые перед ним ставятся, а также обеспечить рабочие места всем необходимым для качественного выполнения задач.

4. *Процессный подход.* Все действия, которые связаны с обеспечением производства продукции, необходимо рассматривать как процесс — логически упорядоченную последовательность из определенных элементов или этапов. Такой подход дает более точное понимание происходящего в компании и возможность контролировать качество при каждом переходе от одного процесса к другому.

5. *Системный подход.* Компания должна управлять системой взаимосвязанных процессов для улучшения их результативности и повышения эффективности.

6. *Непрерывное улучшение.* Улучшения касаются всех аспектов деятельности организации и подразумевают постоянный мониторинг отклонений в процессах и их оперативное устранение, совершенствование инструментов управления, улучшение рабочих мест, умений, знаний и навыков персонала.

7. *Принятие решений на основе фактов.* Необходимо постоянно собирать и анализировать данные о процессах, чтобы проводить качественные улучшения.

8. *Отношения с поставщиками.* Предприятию необходимо развивать и поддерживать отношения с поставщиками для обеспечения бесперебойных поставок и минимизации возможных издержек.

Эти восемь принципов TQM образуют базу для стандартов системы менеджмента качества семейства ISO 9000.

*Особенности внедрения TQM.* Проблема внедрения TQM связана с тем, что это трудоемкий процесс, рассчитанный на длительную перспективу, в котором должен быть задействован весь персонал. Он требует:

- коренного изменения корпоративной культуры, которая должна быть основана на всеобщей ответственности и взаимозаинтересованности;
- вовлечения в процессы стратегического планирования сотрудников всех уровней;
- разработку схемы и выбор методов внедрения TQM в соответствии со спецификой предприятия и существующих бизнес-процессов;
- проектирования эффективной организационной структуры;
- применения адаптивных методов, инструментов и стилей управления;
- обеспечения сбалансированной работы всех структурных подразделений;
- организации постоянного обучения персонала.

Кроме этого, одним из главных условий повышения эффективности и реализации основополагающих принципов TQM является внедрение и использование современных информационных технологий, которые обеспечивают подготовку, принятие и реализацию решений в области управления качеством, удовлетворяют потребности в точной и достоверной информации всех участников и звеньев TQM.

В области производственного планирования таким инструментом является Adeptik APS — автоматизированная система на базе технологий искусственного интеллекта, позволяющая оптимизировать производственные процессы и обеспечить рациональное использование всех производственных ресурсов.

*Инновационный продукт, процесс разработки нового продукта.* Основной задачей межфункциональной проектной группы, ответственной за новый товар, является сопровождение новых идей в их движении по стадиям процесса разработки продукта. Для ускорения процесса желательно, чтобы прохождение этих стадий осуществлялось параллельно. Этапы процесса разработки варьируются в зависимости от отрасли, в которой работает компания. Например, промышленным товарам, как правило, не требуются испытания на пробном рынке. И, наоборот, в других отраслях процесс разработки может включать какие-то иные этапы. К примеру, в фармацевтической промышленности особенно важными являются стадии клинических испытаний и регистрации новых препаратов.

Процесс разработки нового товара начинается с появления на свет идеи, облегчить появление которой позволяет выполнение двух правил. *Первое* гласит, что бизнес нуждается в огромном количестве идей. В некоторых отраслях это соотношение значительно больше. *Второе* правило: менеджер должен помнить, что далеко не все успешные товары созданы на



основе принципиально новых идей. Наоборот, незначительные, казалось бы, усовершенствования товара подчас дают мощный толчок к развитию компании.

Большинство новых идей исходит от сотрудников компании. Идею может подать любой служащий, но предложения, исходящие от тех, кто непосредственно производит и продаёт товар – оказываются особенно ценными, так как они прекрасно осведомлены о технологии производства и потребностях рынка. Для крупных организаций, в которых работают тысячи служащих, база идей должна превратиться в основной актив компании.

Например, компания Toyota ежегодно получает от сотрудников около 2 млн предложений (примерно по 35 от каждого работника), 85 % которых впоследствии внедряются. Но в большинстве крупных компаний и не пытаются серьёзно поощрять и вознаграждать инициативу работников. А ведь если она приобретает массовый характер, то становится мощным источником прибыли. Высшим менеджерам необходимо разработать систему стимулирования выдвижения новых идей сотрудниками компании, поставить конкретные цели – скажем, по пять предложений от каждого работника – и установить соответствующее вознаграждение.

Одним из наиболее ценных источников идей неизменно оказываются потребители. Инновации имеют коммерческую ценность только в том случае, если они удовлетворяют потребности покупателей лучше, чем уже существующие товары. Потребители – новаторы – люди или организации, которые первыми покупают новые продукты или применяют новые идеи – бесценный кладёзь предложений. Такие покупатели, в отличие от основной массы потребителей, видят и понимают проблемы и возможные пути их решения и обычно охотно излагают поставщикам свои пожелания.

Организациям, работающим в сфере высоких технологий, недостаточно опросов потребителей, которые, как правило, страдают "близорукостью": не умеют выразить свою потребность в гипотетических товарах или выгодах. Поэтому такие компании должны участвовать в развитии перспективных научных направлений. Параллельно с интенсивными испытаниями и тестированиями товара потенциальными потребителями должны проводиться технические разработки. Данная схема обеспечивает обратную связь с будущими пользователями и даёт возможность корректировать и совершенствовать проектируемое изделие.

Уже на самых ранних стадиях процесса разработки необходима интеграция технических и рыночных исследований, что позволяет повысить эффективность инвестиций в конструирование товара и маркетинг. Зачастую рыночный потенциал технических достижений раскрывает не изобретатель – первопроходец, а подражатели, наладившие выпуск товаров-аналогов.

Источником новых идей могут стать и конкуренты. Такие компании, как Canon, Xerox, Hewlett-Packard, Samsung с успехом пользуются идеями и достижениями своих соперников, систематически сравнивая собственные разработки с лучшими предложениями конкурентов. Хотя в ряде случаев это может привести к судебным разбирательствам о патентной чистоте продуктов.

Нередко полезные предложения исходят от дилеров, которые прекрасно осведомлены и о нуждах потребителей, и о достижениях конкурентов. Прислушиваясь к замечаниям и предложениям дистрибьюторов, менеджеры могут сделать их не только источником ценных идей, но и своими верными союзниками.

Психологи и исследователи рынка разработали целый ряд методик, призванных развивать как групповое творчество, так и индивидуальные творческие способности. Среди этих методик наиболее распространены мозговой штурм, синетика и морфологический анализ. Использование данных методик играет не последнюю роль в высвобождении и развитии скрытого творческого потенциала – необходимого условия инновационной деятельности. Темпы рыночных и технологических изменений – прекрасная "прививка" от болезни "изобретено не здесь". Чтобы повысить уровень инновационной деятельности, многие компании с внушительным инновационным "послужным списком" – Merck, IBM, Apple, 3M и GE – производят товары, разработанные другими фирмами, университетами, изобретателями-

одинокими, что позволяет им укрепить отношения с потребителями, заключать стратегические союзы.

*Цель процесса выдвижения идей* – максимальное увеличение числа предложений. На стадии отбора из множества проектов выбираются те несколько, которые обладают необходимым коммерческим потенциалом. Один из фундаментальных стратегических принципов гласит, что использование минимальных ресурсов предполагает необходимость максимальных усилий.

*Потенциальный успех зависит от трёх факторов*: места идеи в корпоративной стратегии, будущий спрос на товар и способность фирмы раскрыть потенциал продукта.

Прошедшая предварительный отбор идея должна быть представлена в форме *коммерческого предложения* на суд потенциальных потребителей. Пользователи покупают не товар сам по себе, а решения своих проблем. Следовательно, важно разделять идею товара и концепцию его позиционирования.

*Идея товара* – это новое благо или функциональная услуга, которая предложена на рассмотрение компании. *Концепция же позиционирования* относится к сфере выбора целевого рынка и выгодного предложения. Данное различие является решающим, поскольку стратегии позиционирования большинства новых изделий значительно отличаются друг от друга.

Пример. Идея даже самого незамысловатого продукта, такого, например, как новая марка ацетилсалициловой кислоты, обыкновенного аспирина, может иметь множество концепций позиционирования. Целевым рынком такого товара могут быть взрослые или дети с лёгкой или сильной формой определённых заболеваний, простудой или головной болью. Поводом к покупке новой марки препарата, возможно, будет её сравнение с продукцией конкурентов: например, лекарство оказалось более эффективным, действует быстрее, легче усваивается или его приём не сопровождается побочными эффектами.

Данная дилемма характерна и для деловых рынков. Так, первоначально ИВМ рассматривала возможность использования компьютера исключительно в научных целях. Её президент Т. Уотсон считал, что в перспективе одна-единственная ЭВМ позволит решить все основные научные проблемы. Реальный рыночный потенциал компьютера раскрылся только тогда, когда возникла идея использования его как бизнес для бизнеса. Лазер первоначально разрабатывался в военных целях, однако вскоре он превратился в ключевой компонент самых разнообразных технологий, например, в проигрывателях компактдисков, телекоммуникациях и хирургии.

Не удивительно, что многие из "продуктов века" – это скорее не новые товары, а революционные идеи. Случается, что менеджеры находят новую или более совершенную концепцию позиционирования давно известного товара. Итак, проверка альтернативных концепций позиционирования играет важную роль в инновационной политике компании и включает в себя оценку различных гипотетических выгод потенциальными целевыми потребителями.

Менеджеры должны проанализировать соответствие товара следующим критериям. – *Коммуникабельность.* Осознают ли клиенты выгоды нового товара?

– *Доверительность.* Верят ли они, что изделие может быть полезным?

– *Потребность.* Есть ли у них насущная потребность в предложенных благах?

– *Потребительский разрыв.* Если потребность существует, удовлетворяют ли её нынешние поставщики?

– *Воспринимаемая ценность.* Считают ли клиенты, что предложенная цена соответствует ценности товара?

– *Использование.* Как они предполагают использовать товар и насколько часто?

Рассматривая процесс разработки нового товара, менеджеры предполагают, что связанные с ним издержки и инвестиции фирмы ограничены. Однако если менеджер принимает решение о продолжении реализации проекта, это предполагает вложение дополнительных средств в разработку продукта, организацию его производства и реализации. Особое внимание следует уделять издержкам, которые компания, возможно, понесёт в случае неудачи нового товара.

На стадии анализа бизнеса "защитники" товара представляют его "спонсорам" проекта, решение которых обычно основывается на оценке четырёх факторов: – уверенности в при-

быльности предложенного проекта; – оценках коммерческих рисков; – величине требуемых инвестиций; – других стратегически важных вопросов

*Прогноз объёма продаж* базируется на основе оценки предложенной маркетинговой стратегии:

- прогноз величины издержек и инвестиций – на расчёте потребностей производства;
- бюджет маркетинга и распределения – как части денежных потоков компании.

Полученные ориентировочные данные конкретизируются в расчёте дисконтированных денежных потоков нового бизнеса в течение первых десяти лет "жизни" товара. Поскольку расчёты носят вероятностный характер, необходимо произвести оптимистическую, пессимистическую и усреднённую оценку денежных потоков. Ожидаемые чистые приведённые денежные потоки рассчитываются по формуле:

Если проект нового товара проходит стадию анализа перспектив, начинается этап конкретных конструкторских работ и разработки торговой марки.

Во-первых, в соответствии с концепцией позиционирования создаётся прототип продукта, отвечающий требованиям массового производства и эффективной доставки.

Во-вторых, разрабатываются элементы маркетинга-микс – название товара, его упаковка, цена, распределение и продвижение, – позволяющие поставщику донести ценность товара до целевого рынка.

Разработка торговой марки предполагает тесное взаимодействие различных функциональных областей бизнеса, координацию которого осуществляет команда по реализации проекта. Конструкторы будут заниматься проектированием товара; производственники – вопросами снижения издержек; маркетологи – оптимизацией маркетинговой среды, планами продаж и хранения.

Этап разработки торговой марки можно охарактеризовать как последовательное создание нескольких вариантов товара и выяснение реакции рынка на них, апробации в продажах. Пробное использование товара потенциальными потребителями позволяет достаточно точно оценить уровень его функциональности, эффективности, безопасности и очевидных для покупателей выгод. Кроме того, проводится тестирование упаковки товара (для потребительских продуктов), его названия, эффективности планируемых коммуникаций. Исследования ценообразования позволят определить величину суммы, которую потребители будут готовы заплатить за предлагаемые товаром выгоды.

Специализированные агентства по разработке и тестированию товаров предлагают клиентам широкий выбор различных методов предварительных исследований элементов товара и планируемого маркетинга-микс. Если предварительные тесты принесли обнадеживающие результаты, проектная команда приступает к завершающему этапу его реализации, который зависит от типа товара (промышленного или потребительского).

Менеджеры компании должны принять решение о способе представления товара на пробном, региональном или национальном рынке. Предварительное тестирование на стадии разработки торговой марки позволяет ответить на многие важные вопросы, однако полученных данных всё-таки недостаточно. Конечно, потребители отвечают на поставленные исследователями вопросы о желании приобрести новый товар, но в обстановке конкурентной борьбы, когда потребителям приходится принимать конкретное решение о переходе к другому поставщику, оценивать связанные с ним риски, поведение покупателей может существенно отличаться от результатов тестирования.

Пробный маркетинг предполагает выход товара на рынки в одном (нескольких) регионах страны, его проверку в условиях реального рынка. Он позволяет проектной группе решить следующие задачи.

Во-первых, пробный маркетинг позволяет скорректировать прогнозы объёма продаж товара. Если новой торговой марке не удалось достичь целевых показателей доли рынка, менеджеры могут принять решение о свёртывании проекта.

Во-вторых, полученные результаты рыночного тестирования используются для оценки альтернативных маркетинговых планов. Например, в одном из регионов компания может

увеличить бюджет, выделяемый на продвижение товара, а в другом – уменьшить его, что позволяет оценить эластичность спроса на товар по цене.

В третьих, пробный маркетинг позволяет выявить непредвиденные проблемы в распределении или неожиданные реакции потребителей. Устранив их на ранней стадии, компания расчищает новинке выход на национальный рынок.

Пробный маркетинг уменьшает неопределённость, но не устраняет её. Один из существенных его недостатков – задержка с выходом товара на национальный рынок на год и более, чем не преминут воспользоваться конкуренты. Более того, полученные в регионе данные не следует экстраполировать на рынок страны в целом, так как специфические региональные факторы (местные конкуренты, климатические условия) могут привести к ошибочным выводам.

Наконец рыночные условия постоянно изменяются: если в этом году для вывода товара на рынок сложились благоприятные условия, то в следующем конкуренты, возможно, представят свой новый товар, или произойдут перемены во вкусах потребителей. Апробация новых товаров на региональных рынках позволяет компании внести необходимые коррективы в маркетинговую программу, постепенно выйти на планируемые объёмы производства.

*Маркетинг-микс* – это система, комплекс тактических маркетинговых инструментов, с помощью которых реализуется стратегия маркетинга компании. Все элементы, образующие комплекс маркетинг-микс, управляемы, поэтому, манипулируя ими, компания может удерживать стабильное положение на рынке и чутко реагировать на его изменения.

Ответственность за формирование эффективного маркетинг-микса (маркетинговых усилий) как механизма управления спросом лежит на конкретном продукт-менеджере. Он использует его при работе на целевом рынке с определенным товаром, группой товаров, продуктовой линией.

Инструменты маркетинга (маркетинг-микс, комплекс маркетинга) – правило 4P:

- *Товар (Product)* - все, что предлагается вниманию потребителя на рынке, что удовлетворит его потребности и может быть им куплено, употреблено, использовано – услуги, товары, идеи и так далее;

- *Цена (Price)* - то количество денег, которые потребитель поменяет на право обладания продуктом

- *Распределение, сбыт (Place)* - мероприятия, позволяющие сделать продукт доступным для потребителей, входящих в состав целевой аудитории

- *Продвижение (Promotion)* - информирование целевой аудитории о продукте, его достоинствах, побуждающее потребителей делать покупки

Еще 3 элемента предложены позднее:

- *Персонал / потребители (People)* – все, кто прямо или косвенно задействован в процессе оказания услуг

- *Процесс (Process)* – последовательные действия по оказанию услуги

- *Вещественные доказательства (Physicalevidence)* – обстановка и атмосфера, в которой потребителю оказывается услуга, информирование потребителей об услуге и материальные предметы, помогающие продвигать услугу на рынке.

Таким образом, классический маркетинг-микс «4P» становится неактуальным, а на смену ему приходит маркетинг-микс модели «7P». Но эта модель также не последняя - набирает популярность концепция маркетинга отношений, для которой необходимо введение еще одного элемента в систему маркетинг-микс – Partnerships (партнерство) – отношения производителей или поставщиков услуг с потребителями: длительные наблюдения и анализ всей доступной информации о клиенте, покупателе позволяют смоделировать личность каждого потребителя, что в конечном счете позволит контролировать и прогнозировать ее поведение. В банковской сфере это уже практически обычное дело.

Конкретное содержание маркетинг-микс зависит от многих параметров, в первую очередь, от особенностей рынка (отрасли) и товара (например, от длительности его жизненного цикла), возможностей самой компании – например, от размеров бюджета маркетинга,

опыта персонала маркетингового подразделения и других факторов, позволяющих или, наоборот, не препятствующих разработке и главное, — осуществлению наиболее приемлемого в сложившейся ситуации комплекса маркетинг-микс.

### РАЗДЕЛ III ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

#### ТЕМА 7 ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

**7.1 Конкурентная стратегия предприятия. Влияние стратегии и действий на успех организации. Основные подходы к выработке стратегии. Определяющие элементы стратегии.**

**7.2 Стратегическое позиционирование. Выбор конкурентной стратегии, в том числе по факторам: доля рынка, занимаемая предприятием; финансовые возможности; этап жизненного цикла товара (предприятия); степень однородности рынка и товара; стратегия конкурентов; тип рынка.**

**7.3 Целеполагание в системе повышения конкурентоспособности организации. Требования к выбору цели. Цели стратегического управления конкурентоспособностью.**

В большинстве современных работ в области стратегического менеджмента понятие *конкурентной стратегии* трактуется как совокупность правил и приемов, которыми должно руководствоваться предприятие, если его целью является достижение и поддержание конкурентоспособности в соответствующей отрасли. В соответствии с этим, конкурентная стратегия предприятия должна быть ориентирована на достижение конкурентных преимуществ, обеспечивающих наилучшее и устойчивое долговременное финансовое положение предприятия, а также завоевание прочных позиций на рынке.

*Ресурсный подход* к поиску основ стратегического успеха предприятия рассматривается как альтернатива *рыночно-ориентированной схеме* разработки стратегии. По мнению сторонников ресурсного подхода (Э. Рюли, Р. Холл), четкая ориентация на рынки сбыта не являются сама по себе гарантией успеха и долговременного наилучшего положения предприятия на рынке.

Кроме того, отмечается, что рыночно-ориентированный подход недостаточно учитывает организационные, научно-психологические и социальные факторы поведения предприятия в стратегическом отношении (например, внутрифирменную структуру, социальные аспекты управления, ресурсообеспечение и поведение персонала, который непосредственно участвует в реализации стратегии). В отличие от рыночного подхода, ресурсный подход базируется на утверждении, что рыночное положение предприятия определяется его ресурсным потенциалом, т. е. основой при выборе стратегии являются ресурсы предприятия и управление ими. Соответственно, в рамках этого подхода утверждается, что конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе зависит от правильного выбора ресурсов и способности осуществлять комбинацию ресурсов лучше, оригинальнее и быстрее конкурентов. Особое внимание уделяется *фактору времени*, который может играть решающую роль в достижении конкурентного успеха, особенно в высокотехнологичных отраслях.

Таким образом, ресурсный подход к формированию стратегии базируется на том, что каждая фирма обладает разнообразными ресурсами, приобретаемыми на рынках факторов производства и «нарабатываемыми» в процессе её деятельности, а также способностью комбинировать их со своими возможностями (квалифицированный персонал, технические средства и т. д.) и целями. Более оригинальное и эффективное сочетание ресурсов, по сравнению с конкурентами, в зарубежной экономической литературе получило название ключевой компетенции (*key competencies*) предприятия.

Ключевая компетенция, в свою очередь, базируется на материальных и нематериальных компетенциях. В качестве материальной компетенции рассматриваются технические и технологические возможности предприятия (уникальная технология, высокоспециализиро-

ванное оборудование и т. д.), которые служат основой для развития ключевых компетенций в стратегическом аспекте.

В то время как эффект от обладания материальными ключевыми компетенциями очевиден, нематериальные компетенции, включающие в себя функциональные компетенции и организационную культуру, воспринимаются трудно, т. к. не обладают вещественной формой в обычном представлении, в связи с чем не всегда четко просматривается их роль и значение в достижении предприятием успеха.

Способность предприятия к формированию ключевых компетенций характеризуется понятием *метакомпетенции*, включающим в себя социальные взаимодействия (реакция на критику, способность реагировать на вызов соперников, способность к обучению и коммуникации). Наличие метакомпетенции является основой для эффективного развития предприятия, формирования, использования и сохранения ключевых материальных и нематериальных компетенций.

Следует отметить, что в процессе формирования ресурсно-ориентированной конкурентной стратегии возможна обоснованная оценка: ресурсов, возможности предприятия в формировании ключевых компетенций, средств защиты ключевых компетенций, а также многоаспектный подход к формированию, развитию и использованию ключевых компетенций.

Методика разработки конкурентной стратегии, ориентированной на ресурсный потенциал предприятия, должна включать в себя ответы на следующие вопросы:

1. Какими ключевыми компетенциями, включая метакомпетенции, располагает предприятие в настоящее время, как долго они сохраняют свою силу?

2. Каким образом указанные компетенции могут быть защищены, развиты и использованы в рамках общефирменной стратегии?

3. Как обеспечить устойчивые средства их защиты?

4. Может ли предприятие на базе имеющихся ресурсов создать новые, оригинальные комбинации ресурсов, которые в будущем могут быть трансформированы в ключевые компетенции?

5. Нужны ли предприятию новые материальные и нематериальные ресурсы для достижения в будущем стабильной конкурентоспособности и какие инвестиции для этого требуются?

6. Каким образом должны создаваться новые ключевые компетенции – на основе несовершенства рынка ресурсов, собственных оригинальных решений или связей с партнерами?

7. Имеются ли несовершенные рынки факторов производства, которые фирма может использовать лучше?

8. Каковы ключевые компетенции конкурентов предприятия, какие из них она может использовать или нейтрализовать, а какие не поддаются воспроизведению?

9. Какими потенциальными возможностями должна располагать фирма для создания новых ключевых компетенций?

Обеспечение защиты ключевых компетенций осуществляется с помощью различных средств, таких как, например, ограничение доступа к некоторым ресурсам, обеспечение невозможности их замены и ограниченной возможности использования оригинальной комбинации ресурсов. Эффективность подобных мер достигается вследствие несовершенства рынка ресурсов, в условиях ограниченности доступа к необходимым ресурсам и преимущественного положения отдельных фирм в ресурсообеспечении, благодаря которому обеспечивается их конкурентоспособность.

Кроме того, защиту ключевым компетенциям также могут обеспечить:

– сложность и длительный период ключевых компетенций (например, сложные технологии, сети общественной связи, культура предприятия не так легко поддается воспроизведению конкурентами); – секретность или скрытность ресурсов;

– размеры предприятия (например, предприятия малых и средних размеров могут

подвергаться финансовой, политической и рыночной санкциям со стороны более крупных предприятий);

- высокие издержки, вследствие перехода конкурента от одного поставщика к другому;
- фактор времени в отношении скорости научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и продвижения продукта на рынок.

Указанные подходы приводят нас к выводу о том, что защита ключевых компетенций должна проводиться с учетом: – конкретной рыночной ситуации, определяемой жесткостью конкуренции в отрасли, ее спецификой; – возможностей преодоления отраслевых барьеров; – ситуации на рынках ресурсов; – положения и способностей конкурентов. Вышеизложенное позволяет нам сделать вывод, что ресурсно-ориентированный подход к обоснованию выбора конкурентной стратегии не должен рассматриваться в качестве альтернативы рыночному, т. к. не может быть отделен от других структурных составляющих конкурентного преимущества, которые включают в себя масштаб деятельности, специализацию, оптимальную степень интеграции и т. д.

В целом, рассмотренные методические подходы к формированию стратегии объединяет этапность выработки стратегии:

- определение целей и направлений развития предприятия;
- анализ внешнего окружения для предприятия;
- анализ внутренних возможностей, преимуществ и слабых сторон.

При этом более детальный анализ видов конкурентных стратегий, их характеристик, позволит избежать неправильного выбора. Первоначально следует выделить конкурентную стратегию проникновения на рынок и конкурентную стратегию присутствия на рынке.

*Стратегия проникновения на рынок* оказывает непосредственное влияние на долговременное присутствие продукта на рынке и определяет выбор и разработку руководством предприятия последующей конкурентной стратегии присутствия на рынке и в конечном итоге – уровень конкурентоспособности предприятия.

Общая концепция формирования стратегии проникновения и долговременного присутствия на рынке включает в себя:

- решения руководства предприятия, касающиеся входа на рынок: о времени входа; величине инвестиций при входе и в течение периода входа и их распределении; сфере конкуренции; – структурные характеристики рынка продукта или отрасли;
- характеристики самого предприятия; – взаимное влияние всех перечисленных элементов на долгосрочное присутствие продукта на рынке.

Эффективность реализации стратегии проникновения и долговременное присутствие продукта на рынке определяются уровнем рыночного успеха, т. е. достижением стадии рыночной зрелости или расширением границы продуктового рынка. Наиболее общепринятыми используемыми *критериями эффективности* в этом контексте являются прибыль и доля рынка.

Конкурентная стратегия присутствия на рынке подразделяется на *стратегию поведения* и *стратегию конкурентной борьбы*. Подобная классификация служит целям исследования и способствует пониманию причин достижения конкурентоспособности и стратегического успеха предприятия. Виды и характеристика стратегий представляют собой шаблоны стратегических действий, эффективность использования которых обусловлена наличием соответствующих предпосылок во внешней и внутренней среде предприятия. Типовые конкурентные стратегии поведения классифицируются по степени их активности или агрессивности. Как правило, различают *стратегии наступательные, оборонительные и отступления или ухода с рынка*.

Стратегия конкурентной борьбы характеризует выбор руководством предприятия основных *методов конкурентирования*: ценовых или неценовых, в рамках стратегии поведения.

Современная экономика рассматривает достижение весомых конкурентных преимуществ во взаимосвязи с перспективами глобализации предпринимательской деятельности.

Как правило, преимущества, получаемые за счет глобализации деятельности, являются дополнением к преимуществам, полученным в стране базирования, и придают им более длительный характер. Кроме того, размещение видов деятельности в других странах, с целью использования конкурентных преимуществ этих стран, позволяет компенсировать неблагоприятные условия в стране базирования предприятия.

С этих позиций под глобальной стратегией следует понимать:

стратегию, ориентированную на мировой рынок и реализацию стандартизированной продукции или услуг на этом рынке;

координацию и интеграцию видов деятельности в масштабах всего мирового сообщества, с целью использования возможностей международного разделения труда, преимуществ крупномасштабного производства и т. д.

Необходимость формирования глобальной стратегии предприятием определяется в первую очередь степенью глобализации отрасли. Сфокусированность руководства предприятия на временном факторе конкуренции позволяет говорить о конкурентной стратегии временной организации, которая может быть направлена на удовлетворение требований потребителей в отношении четкости и пунктуальности сроков поставок, временной гибкости и своевременности. На практике, как правило, указанная стратегия носит косвенный характер, дополняя основную конкурентную стратегию предприятия. Следует отметить, что в последнее время число рынков, развитие которых тесно связано с фактором времени, увеличивается, способствуя развитию перспектив применения концепции конкурентной стратегии, ориентированной на фактор времени.

Рассмотрим подробнее основные элементы стратегии развития сложноорганизованных экономических систем.

*Определение ясных, измеримых и достижимых целей развития организации* является этапом управления, который оказывает значительное влияние на все остальные элементы экономической стратегии. Данный элемент отражает качество системы принятия стратегических решений компании. Принятие ошибочных стратегических решений или ошибочное определение целей развития может спровоцировать накопление системных ошибок в управлении компанией.

При определении стратегических вариантов развития необходимо обеспечить обзор максимально широкого спектра вариантов стратегических решений, позволяя оценить возможные планы действий и изменение статуса компании при реализации или срыве той или иной стратегии.

Операционная эффективность, текущее и перспективное состояние компании зависит от того, какими ресурсами она владеет, а также от эффективности их восприятия и использования. Инвестиции как часть ресурса - один из наиболее важных факторов роста компании. Наличие, доступность и стоимость финансового капитала предопределяют планы развития компании и её доходность. Прогноз трансформации этого фактора увязывает стратегические цели развития компании с ее финансовыми возможностями.

Учитывается объем собственного капитала, доступность внешнего финансирования, эффективность финансовой политики. Инновационная деятельность как элемент стратегии предприятия - рассматривается как процесс осуществления изменений (инноваций), который заключается в преобразовании научно-технических идей в результат, имеющий практическое применение.

Для реализации конкурентной стратегии системы, ее управление должно быть ориентировано на создание условий для эффективного использования ресурсов и рыночного роста за счет поддержания равновесного состояния организации с внешней средой, то есть ее адаптации к внешним изменениям за счет реализации конкурентных преимуществ, явных или потенциальных.

По своей сути такие конкурентные адаптивные механизмы представляют собой совокупность определенных действий (или бездействий) системы. Основная функция адаптивных механизмов состоит в том, что они помогают выбрать стратегию развития конкурентных



преимуществ.

Особую роль при разработке стратегии предприятия отводят *жизненному циклу*, на котором находится предприятие. Теория Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости).

Так, например, *стратегия усиления позиции на рынке*, предназначена для завоевания лучших позиций и установления контроля над конкурентами. В данной стратегии основные структурные элементы: цель формулируется как усиление позиций на рынке, ресурсы преимущественно организационные, так как требует дополнительных кадровых ресурсов, прежде всего.

Важную группу стратегий развития составляют стратегии, предполагающие расширение организации за счет *интеграции*. Организация осуществляет интегрированный рост как путем приобретения дополнительной собственности, так и путем внутреннего расширения.

Для любых условий функционирования, для обеспечения высокого качества товаров и услуг предприятие должно выбрать те стратегии, которые отвечают особенностям, потенциальным конкурентным преимуществам, имеющимся ресурсам и активам (уровню потенциала) и конкретным задачам этапа жизненного цикла. Должно быть обеспечено поддержание эффективной деятельности в настоящем и сохранение устойчивого положения на рынке в стратегическом плане. Несвоевременная корректировка задач, целей, стратегии и, соответственно, системы управления приводит к динамическому спаду, а затем и переходу к последней стадии жизненного цикла.

Существуют различные названия конкурентных стратегий, но при ближайшем рассмотрении становится понятно, что по существу речь всегда идет о четырех типах, которые удачно определены М.И. Кнышем как *виолентная* («силовая») стратегия, *пациентная* («нишевая») стратегия, *коммутантная* («приспособительная») стратегия и *эксплерентная* («пионерская») стратегия. В таблице 7.1 представлено распределение конкурентных стратегий, обозначенных в наиболее интересных по данной тематике работах М. Портера, И. Ансоффа, Г.Л. Азоева, А.А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда, по типам, определенным М.И. Кнышем.

Таблица 7.1 - Современная типология конкурентных стратегий

Авторы	Виолентная стратегия	Пациентная стратегия	Коммутантная стратегия	Эксплерентная стратегия
Стратегии М.Портера	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия фокуса на сегменте рынка	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса на новых товарах
Стратегии И.Ансоффа	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации
Стратегии Г.Л.Азоева	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	Стратегия внедрения новшеств
Стратегии А.А.Томпсона и А.Дж.Стрикленда	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе дифференциации	Стратегия наилучшей стоимости

*Виолентная ("силовая") стратегия* – характерна для фирм, действующих в сфере крупного стандартного производства товаров и услуг. Фундаментальный источник силы придерживающихся ее фирм заключен в том, что массовое производство обычно можно

наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Малые издержки в свою очередь позволяют устанавливать сравнительно низкий уровень цен, который и становится источником конкурентных преимуществ для фирм-виолентов. Продавая добротную (средний уровень качества) продукцию по невысоким ценам, такая компания обеспечивает себе большой запас конкурентоспособности (разность между величиной потребительской ценности и ценой приобретения велика, а значит, велик и чистый выигрыш потребителя).

Сколько бы оправданными ни были обвинения промышленных гигантов в монополизме и вытекающих из него завышении цен и низком качестве ширпотреба, магистральная линия рыночного поведения крупных фирм все же иная: не "дорого и плохо", а "дешево, но прилично". Поэтому потребители считают для себя выгодным приобретать их продукцию.

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

Рыночную силу компании-пациенты черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такая компания старается не распыляться, контролируя небольшую часть обширного рынка, а завоевывает максимальную долю узкого рыночного сегмента. Свои дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция.

Другими словами, если виоленты добиваются высокой конкурентоспособности за счет низких цен своей продукции, то пациенты делают ставку на высокую потребительскую ценность. Их девиз: "Дорого, зато как хорошо!".

Смысл этой стратегии состоит не просто в специализации, но и в сосредоточении усилий на пользующейся ограниченным спросом продукции. Что заставляет пациентов узко очерчивать свою реализованную рыночную нишу? В первую очередь, стремление уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Борьба с гигантами в производстве стандартной продукции заведомо обречена на провал. Зато в учете специальных запросов потребителя преимущества на стороне той фирмы, деятельность которой целиком направлена на их изучение и удовлетворение. Здесь роли меняются: гигантский размер из достоинства превращается в недостаток, преимущества получают мелкие и средние фирмы. Не случайно фирмы-пациенты называют "хитрыми лисами" экономики.

Для отечественных фирм пациентная стратегия имеет особое значение, прежде всего, в качестве предпринимательской философии. Она призывает не бороться напрямую с ведущими корпорациями, а выискивать недоступные для них сферы деятельности. Такой подход серьезно повышает шансы слабого в соперничестве с сильным.

*Коммутантная (соединяющая) стратегия* – преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила мелкого не специализированного предприятия – в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему (а нередко и кратковременных) нужд конкретного клиента. Это тоже путь повышения потребительской ценности, но не за счет сверхвысокого качества (как у пациентов), а за счет индивидуализации услуги. "Вы доплачиваете за то, что я решаю именно ваши проблемы", – таким мог бы быть лозунг этих фирм.

Создаваемые каждый раз для данного конкретного случая бесчисленные мелкие предприятия выполняют роль соединительной ткани экономики. Лишь коммутанты готовы использовать любую возможность для бизнеса, тогда как прочие фирмы очень строго придерживаются своего производственного профиля.

Дело в том, что отсутствие крупных производственных мощностей, особых познаний в узкой области или научно-технических заделов, т.е. всего, чем сильны другие фирмы, приводит к тому, что коммутантам (в рамках разумного) практически безразлично, чем заниматься. Из-за незаметности и даже безликости деятельности коммутанты получили название "серых мышей". Фирмы-мыши, однако, имеют и свойственные только им преимущества. Им легко радикально изменять сферы коммерческой деятельности, что не способны делать дру-

гие фирмы. В свою очередь, повышенная гибкость усиливает позиции коммутантов в конкурентной борьбе.

*Эксплерентная (пионерская) стратегия* – эта стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о крайне рискованном (но и баснословно выгодном в случае удачи) поиске революционных решений. Среди подобных фирм – первопроходцы выпуска персональных компьютеров и ряд фирм в более прозаических отраслях.

Сила эксплерентов обусловлена опережением во внедрении принципиальных нововведений. Это стало основанием для сравнения подобных фирм с "первыми ласточками", раньше других начинающими обживать землю после зимы. Такая компания стремится к созданию нового рынка и извлечению выгод из первоначально единоличного присутствия на нем. Девиз эксплерентов: "Лучше и дешевле..., если получится". С общехозяйственных позиций роль подобных компаний огромна.

Таким образом, существует набор современных конкурентных стратегий, выбор и использование которых должно основываться на результатах анализа поставленных целей и экономического потенциала предприятия.

*Формирование целей повышения конкурентоспособности.* Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, необходимо не только модернизировать производство и управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех сторон, которые выгодно отличают вас от потенциальных или реальных конкурентов. Недаром многие ведущие фирмы сформулировали свои сравнительные преимущества в виде лозунгов и правил, которым должны следовать все их работники. Например, "Тойота" – законодательница мод в автомобильном бизнесе благодаря высокой надежности своих малолитражек. Лозунг фирмы: ""Тойота" – автомобили без дефектов!".

*Направления повышения конкурентоспособности предприятия для структуризации целей* можно подразделить на две группы:

- 1) обеспечивающие процессы по повышению конкурентоспособности товаров (повышение качества управления, совершенствование связей с внешней средой, стратегический маркетинг, совершенствование инновационной деятельности организации и т.д.);
- 2) по повышению качества товаров и сервиса их потребителей (табл. 1.7).

По каждому направлению повышения конкурентоспособности организации должно разрабатываться *дерево целей*, на последнем уровне которого должны быть мероприятия по достижению целей (заданий) из конкретных инновационных проектов.

## **ТЕМА 8 ПРОЕКТИРОВАНИЕ И МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**8.1 Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации. Бизнес-модели и стратегии интернет-экономики.**

**8.2 Особенности стратегий эффективно действующих предприятий с малой долей рынка. Отличительные особенности стратегического управления субъектами малого бизнеса.**

**8.3 Совершенствование организации инновационной деятельности по повышению конкурентоспособности предприятия.**

**8.4 Анализ эффективности инновационной деятельности в целях повышения уровня конкурентоспособности.**

Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации.

*Конкуренция в формирующейся отрасли.* Большинство компаний в формирующихся отраслях только начинают деятельность: они совершенствуют технологию, набирают и обучают персонал, приобретают или сооружают производственные мощности, расширяют масштабы деятельности, налаживают каналы распространения и борются за приверженность по-

требителей. Бизнес-модели и стратегии компаний в формирующихся отраслях носят экспериментальный характер – казавшаяся многообещающей концепция бизнеса или стратегия может закончиться провалом, не обеспечив приемлемой прибыли.

У компаний нередко возникают затруднения с дизайном товара или производственными технологиями. Перед компаниями в формирующихся отраслях стоит две важные стратегические задачи: поиск средств для финансирования стартовых операций до получения достаточного объема прибыли; выбор сегментов и конкурентных преимуществ, концентрация на которых позволит полностью реализовать преимущества первопроходца.

Перед молодыми компаниями на быстрорастущих рынках следующие задачи: разработка стратегии быстрого расширения бизнеса; защита от конкурентов и использование их находок для своей пользы; создание долгосрочной стратегии конкуренции.

Компании, преследующие лидера, могут упрочить свои позиции, включая компетентных специалистов в свои советы директоров, нанимая менеджеров с опытом управления компаниями на этапе возникновения и подъема, сосредотачивая усилия на новых методах ведения конкурентной борьбы, проводя при необходимости слияния или поглощения компаний, имеющих ценные технические знания, опыт и ресурсную базу.

*Конкуренция в зрелых отраслях.* Зрелая отрасль отличается замедлением роста. Зрелость отрасли наступает, когда почти все потенциальные покупатели стали реальными пользователями товаров, спрос формируется большей частью за счет повторных покупок, а темпы роста отрасли поддерживаются за счет притока новых потребителей или увеличения объемов потребления прежними покупателями.

Наступление зрелости может замедлиться из-за появления новых технологий, инновационных товаров или других влияющих на спрос событий, однако вступление отрасли в стадию зрелости и соответствующее замедление темпов роста существенно меняет конкурентную среду в отрасли: замедление роста потребительского спроса обостряет борьбу за долю рынка; повышение требовательности покупателей, усиление конкурентного давления с их стороны при совершении повторных покупок; усиление влияния на конкуренцию издержек и качества обслуживания; нежелательность введения новых производственных мощностей из-за угрозы перепроизводства; затруднения с обновлением продукции и разработкой новых вариантов ее использования; усиление международной конкуренции; постоянное или временное снижение прибыльности компаний в отрасли; рост количества слияний и поглощений конкурентов, вытеснение слабых компаний, концентрация производства.

*Конкуренция в отраслях на этапе застоя или спада.* Многие компании работают в отраслях, где динамика роста ниже среднего по экономике или вовсе отрицательна. Сворачивание бизнеса с целью получения возможно большей суммы денежных средств, распродажа активов и подготовка к закрытию предприятия – логичное решение слабых компаний с неясными долгосрочными перспективами; однако сильные конкуренты могут продуктивно работать даже в условиях стагнирующего рынка. Застойное состояние спроса – еще не повод считать отрасль непривлекательной для инвестирования. Распродажа активов в ряде ситуаций целесообразна, а сворачивание бизнеса – это всегда последнее средство.

Для достижения конкурентного преимущества в отраслях на этапе застоя или спада используют три конкурентные стратегии: концентрация на растущих сегментах отрасли, дифференциация за счет повышения качества и обновления моделей товара, достижение лидерства по издержкам.

*Конкуренция в сегментированных отраслях.* Конкурентная ситуация в сегментированных отраслях отличается отсутствием отраслевых лидеров с большой долей рынка или узнаваемой торговой маркой. Типичные сегментированные отрасли – книгоиздание, ландшафтная архитектура и садоводство, операции с недвижимостью, универсамы, банковские услуги, здравоохранение, торговля по каталогам, разработка программного обеспечения, выполнение печатных работ по индивидуальным заказам, изготовление кухонной мебели, грузовые перевозки, авторемонтные работы, рестораны и заведения быстрого питания, внешний аудит, производство и продажа одежды и др.

В сегментированной отрасли оптимальны следующие стратегии конкуренции: создание стандартных подразделений компании; завоевание лидерства по издержкам; товарная специализация; потребительская специализация; географическая специализация.

*Стратегии для компаний-лидеров отрасли.* Конкурентные позиции лидеров отрасли либо намного прочнее, чем у остальных, либо господствующие. Лидеры хорошо известны в отрасли и используют опробованные стратегии (лидерство по издержкам или за счет дифференциации). Основная стратегическая задача отраслевого лидера – выбор методов защиты и упрочения конкурентной позиции либо завоевания доминирующей позиции.

Лидеры отрасли и доминирующие лидеры используют одну из нижеперечисленных стратегий: наступательная стратегия; стратегия активной обороны; стратегия демонстрации силы.

*Стратегии для компаний-преследователей.* Доли рынка компаний, находящихся в позиции преследователей или второстепенных игроков, меньше 30% долей рынка лидеров. Некоторые последователи, быстро развивающиеся компании – претенденты на долю рынка, проводят агрессивную стратегию для увеличения своей доли рынка или усиления конкурентной позиции. Другие компании-преследователи относятся к категории узких конкурентов и реализуют сфокусированные стратегии на определенных сегментах рынка.

В любой отрасли также всегда существует некоторое количество компаний – вечно вторых, обреченных всегда оставаться в роли догоняющего и неспособных из-за отсутствия ресурсов или конкурентных преимуществ занять более выгодную позицию. Такие компании вынуждены по мере сил копировать действия лидеров и следовать установленным ими правилам.

Компании-преследователи могут применить любой из приведенных ниже семи стратегических подходов: наступательные стратегии для захвата доли рынка; стратегия роста за счет поглощения конкурентов; стратегия захвата свободной ниши; стратегия специализации; стратегия превосходящего качества; стратегия отличительного имиджа; стратегия добровольного отступления.

Стратегии для неконкурентоспособных компаний в состоянии кризиса. Если компания находится на спаде и теряет свои конкурентные позиции, целесообразно выбрать одну из четырех следующих стратегий: наступательную стратегию выхода из кризиса; стратегию активной обороны; стратегию немедленного выхода; стратегию последнего тайма; комплексная стратегия.

#### *Бизнес-модели и стратегии интернет-экономики.*

Сегодня экономика находится на этапе становления шестого технологического уклада, следовательно, требуются более серьезные подходы к оценке конкурентоспособности. В первую очередь необходимо обратить внимание на подбор критериев оценки, качество информации, используемой при анализе организаций, а также компетентность экспертов и уровень согласованности их мнений.

В исследовании Capgemini Consulting и MIT Sloan School of Management было проанализировано 400 крупных компаний. Компании оценивались с точки зрения цифровой интенсивности преобразования операционной деятельности и относительно глубины преобразований в менеджменте. Как показало исследование, организации, внедряющие в свою работу цифровые технологии вместе с совершенствованием методики управления, на 26% прибыльнее конкурентов; организации, внедряющие цифровые технологии, но забывающие об изменении системы менеджмента, на 11% убыточнее своих конкурентов; те, кто только сфокусирован на совершенствовании менеджмента организации, прибыльнее конкурентов на 9%; остальные консервативные организации убыточнее конкурентов на 26%.

По мнению авторов, при оценке конкурентоспособности организаций в современных условиях следует обращать внимание на такие факторы, как:

- уровень использования цифровых технологий в своей деятельности,
- долю и качество нематериальных активов организации,
- уровень творческих способностей и инициативность кадров,

корпоративную культуру организации,  
дифференциацию деятельности компании.

Развитие и распространение цифровых технологий позволяют не только создать новый продукт, но и повысить производительность или упростить отдельные бизнес-процессы. Причем важное значение цифровые технологии имеют не только в управлении внутренней средой организации, но и во взаимодействии с внешней.

Положительными эффектами от использования данных технологий организацией могут быть:

- автоматизация множества рутинных операций;
- рост числа коммуникационных связей;
- повышение объема и качества передачи информации;
- повышение скорости принятия управленческих решений и другое.

Уровень цифровой трансформации организации напрямую отразится на доли ее *нематериальных активов*, так как большая часть цифровых технологий относятся именно к данному виду активов. Вместе с тем с развитием информационно-коммуникационных систем активным использованием различных цифровых платформ, позиционированием продукта в интернете и социальных сетях возрастает роль узнаваемости организации, а следовательно, ее бренда, торговой марки.

Современная прогрессивная компания немыслима без творчески мыслящих кадров, способных к быстрому освоению новейших технологий и их дальнейшему успешному применению с целью повышения благосостояния организации. Также развитая корпоративная культура, демократический стиль управления, приверженность сотрудника целям и миссии компании будут только способствовать появлению новых рационализаторских идей и росту производительности труда работников. Удовлетворенность работников своим трудом – важнейший показатель конкурентоспособности организации.

В электронной коммерции формируются несколько видов компаний: производители коммуникационного оборудования, поставщики услуг связи, поставщики компьютеров и комплектующих к ним, разработчики программного обеспечения и компании электронной торговли – уровня B2B, B2C, медийные компании и контент-провайдеры. Пользователи получают доступ в глобальную сеть через серверы локальных сетей или Internet-провайдеров, которые регулируют обмен данными между подключенными к ним конечными пользователями. Для нормальной работы в Internet и применения электронной коммерции требуется очень много разнообразного программного обеспечения.

Распространение Internet-технологий существенно меняет ситуацию в отрасли: обостряется конкуренция, возрастает угроза появления новых конкурентов, меняется баланс конкурентного давления как между продавцами и потребителями, так и между продавцами и поставщиками. Одновременно распространяются разнообразные формы сотрудничества между продавцами и потребителями, с одной стороны, и продавцами, и поставщиками – с другой. Internet и электронная коммерция вызывают перестройку отраслевой цепочки ценности и конкурентных ресурсов компании. Технологии, рыночная ситуация, конкуренты меняются очень быстро и с непредсказуемыми последствиями. Мир электронной коммерции отличается высокой динамичностью, заставляя компании действовать быстро, поэтому стратегия выживания становится губительной. Стремление использовать возможности Internet-экономики побуждает современные компании пересматривать свои бизнес-модели и коренным образом менять подходы к разработке стратегии.

Ключевой фактор успеха в электронной коммерции – непрерывное обновление бизнес-модели. Бизнес-модели и стратегии зависят от типа компании и степени использования ею электронных технологий.

Производители коммуникационного оборудования, компьютеров и комплектующих обычно используют традиционную модель бизнеса, продавая товары и услуги по ценам, обеспечивающим приемлемую прибыль. Поставщики коммуникационных услуг ориентируются на предоставление услуг за плату – либо в форме абонентной платы, либо за каждое

пользование услугой. Бизнес-модели многих разработчиков ПО для коммерческих операций предполагают инвестирование ресурсов (в первую очередь, труда квалифицированных программистов) в разработку и совершенствование программ с последующей их реализацией Internet-компаниям (электронным розничным торговцам, провайдерам доступа к Internet, контент-провайдерам и пр.) по твердой цене за копию.

Однако некоторые компании – разработчики ПО для коммерческих операций, используют другую модель – назначают небольшую плату за каждую операцию, совершенную с помощью их программного продукта.

Электронные розничные торговцы применяют, пожалуй, самые революционные и новаторские бизнес-модели. Многие из них реализуют товары по себестоимости (и даже ниже), а прибыль получают за счет продажи рекламного пространства на своих сайтах. Другие Internet-торговцы применяют традиционную модель бизнеса, закупая товары у поставщиков или дистрибьюторов, предлагая их в виртуальном магазине на своем Web-сайте и комплектуя полученные заказы на своих складах.

Некоторые компании оставляют за собой только поддержку Web-сайта, передавая функции распространения и сбыта, доставки и хранения запасов компаниям, специализирующимся на этих видах деятельности. Бизнес-модели электронных компаний, предоставляющих услуги для электронной коммерции, также достаточно разнообразны.

Можно выделить несколько ключевых факторов конкурентного успеха электронных компаний:

- использование инновационной модели бизнеса;
- адаптация бизнес-модели и стратегии компании к меняющимся условиям рынка и новым возможностям;
- сосредоточение на нескольких, самых значимых видах деятельности;
- сохранение лидерства в развитии технологий; применение инновационных методов маркетинга;
- разработка цепочки ценности с учетом особенностей Internet-экономики, с упором на получение конкурентного преимущества за счет лидерства по издержкам на основе дифференциации или на основе оптимального соотношения цены и качества.

Не осталось больше отраслей, которые могут обойтись без Internet в своей деятельности. Остается только определить, как и в какой степени Internet будет применяться в традиционном бизнесе компании.

В настоящее время широко распространены следующие конкурентные инициативы, связанные с электронной коммерцией:

- использование Internet-технологий для эффективного общения и тесного взаимодействия с поставщиками и потребителями;
- реорганизация отраслевой и корпоративной цепочки ценности;
- увеличение доли производства и сборки под заказ;
- формирование и развитие систем обработки, комплектации и доставки индивидуальных заказов;
- использование Internet в качестве дополнительного канала связи с имеющимися и потенциальными покупателями;
- получение информации о вкусах и поведении потребителей, проведение маркетинговых исследований и использование полученной информации для более полного удовлетворения покупателей;
- использование Internet в качестве еще одного канала распространения для привлечения новых потребителей и освоения новых региональных и внешних рынков.

на пути своего продвижения субъекты малого и среднего предпринимательства встречают ряд препятствий, ограничивающих полноценное развитие данного сектора экономики: жесткая рыночная конкуренция, высокие налоговые ставки, ограниченный доступ к финансовым ресурсам, нестабильность законодательства, низкий спрос.

Особенности стратегий эффективно действующих предприятий с малой долей рынка.

Нестабильность рыночной среды обуславливает необходимость адаптации к внешним факторам – динамичным по своей сути. Для достижения успеха в рыночной среде субъекту малого бизнеса необходима организации его хозяйственной деятельности на основе обоснованной системы стратегий. Исходя из необходимости внедрения стратегического подхода в деятельность малого бизнеса, при использовании различных методов стратегического менеджмента, как инструмента развития малого предпринимательства, необходимо учитывать их принципиальные отличия от средних и крупных организаций.

Выделяют следующие виды угроз, сопутствующих малому бизнесу:

- финансовая уязвимость;
- низкий запас прочности малых предприятий;
- уязвимость перед крупными конкурентами;
- уязвимость перед органами государственной власти;
- отсутствие возможности активного влияния на факторы внешней среды;
- высокий уровень риска в деятельности малого предприятия.

*Прежде всего* отметим, что формальный процесс стратегического управления, кроме всего прочего, предполагает наличие и обработку большого объема информации, который включает в себя анализ рынка сбыта компании, прогнозирование потребительского спроса, согласование сценариев социального, экономического и технологического развития фирмы, анализ конкурентной среды и др.

Для реализации рыночных исследований в полном объеме необходимы значительные средства, которые чаще всего субъектам малого и среднего предпринимательства недоступны. Поэтому анализ внешней среды чаще всего сводится к изучению потребителей, конкурентов и поставщиков.

*Вторая особенность* стратегического управления малыми компаниями определяется ролью и функциями собственника, который одновременно является ее управляющим. В небольших компаниях стратегии развития определяются квалификацией, способностью к анализу и склонностью к риску предпринимателя. Меньшая регламентированность управленческих решений и отсутствие контроля за деятельностью владельца бизнеса позволяет реализовывать более рискованные стратегии развития, которые вероятно не были бы одобрены при соблюдении формальной процедуры стратегического планирования.

Динамичная рыночная среда также оказывает влияние на управленческие решения предпринимателей, заставляя их максимизировать прибыль в текущем периоде в ущерб долгосрочным финансовым результатам.

*Третья отличительная черта* малых компаний заключается в острой нехватке финансовых ресурсов особенно на начальном этапе их жизненного цикла. Собственный капитал их ограничен, а привлечение заемных ресурсов по текущим процентным ставкам крайне затруднительно.

*Четвертой отличительной особенностью* стратегического управления субъектами малого бизнеса является более компактная система стратегий.

Как известно, на крупных предприятиях формальная система стратегий включает в себя

- 1) Корпоративную стратегию;
- 2) Стратегию сфер бизнеса;
- 3) Функциональные стратегии;
- 4) Линейные стратегии.

В небольших компаниях комплекс стратегий содержит глобальную конкурентную стратегию развития бизнеса, а также несколько функциональных стратегий предприятия, которые в подавляющем большинстве представлены производственной, финансовой и маркетинговой стратегиями.

Считается, что коммутантная стратегия является оптимальной для малых и средних предприятий, удовлетворяющих локальные потребности, выпускающих стандартную продукцию и (или) оказывающих обычные услуги в малых объемах и адаптирующихся к осо-



бым запросам рынка. Эта стратегия обеспечивает реализацию их основного конкурентного преимущества – объективно присущую им гибкость и повышенную способность к адаптации.

*Инновационная деятельность как фактор повышения конкурентоспособности.* Инновационная деятельность на современном этапе стала ключевым фактором развития ведущих отраслей экономики, под ее воздействием ускоренными темпами обновляется техническая база производства и потребления, преобразуется сырье, непрерывно совершенствуется производимая продукция, пополняется ее ассортимент, интенсифицируется процесс исследований и разработок новых видов продукции. Влияние инновационной деятельности на конкурентоспособность предприятий, отраслей, носит многоплановый характер.

Оно сказывается через изменение характера конкуренции, повышение значимости проблемы качества и надежности, появление новых товаров, новой технологии, преобразование производственной базы, усиление воздействия на рыночный спрос, на организационно-управленческие аспекты конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия на рынке определяется темпами внедрения им новейших научно-технических решений и развития наукоемких технологий, эффективностью инновационных процессов. Конечным результатом инновационной деятельности, получившим реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, является инновация.

Основное содержание инноваций заключается в повышении наукоемкости производства и увеличении на этой базе его эффективности. Инновации выражаются в снижении материальных и трудовых затрат, улучшении качества продукции, освоении новых технологий, обеспечении устойчивости расширенного воспроизводства. Инновационную сферу от научной и производственной отличает наличие специфической маркетинговой функции, специфических методов финансирования, кредитования и методов правового регулирования, а также, системы мотивации инновационной деятельности. Инновации являются непременными составляющими элементами бизнес-процесса для предприятий, наиболее успешно действующих в конкурентной среде и ориентированных на сохранение и упрочение своих лидирующих позиций в обозримом будущем.

Не случайно многие крупные компании напрямую финансируют научные коллективы и сторонние исследовательские фирмы, занимающиеся разработкой различных инновационных проектов и направлений. Такой повышенный интерес объясняется просто - новация способна дать настолько значительную отдачу, что позволит серьезно оторваться от конкурентов.

Некоторые инновационные проекты позволяют достичь эффективности, значительно превышающей (в отдельных случаях - многократно) ту, что соответствует обычным процессам и подходам. В этом случае предприятие способно добиться с минимальными затратами таких результатов, достижение которых для конкурентов, не имеющих такой инновационной поддержки и использующих традиционные методы работы, будет сопряжено с большими дополнительными тратами, причем как финансов, так и времени. Зачастую предприятие, вырывающееся вперед на инновационной волне, так и остается в лидерах, потому что преимущества такого старта могут оказаться недоступны для других участников рынка, а компенсировать отставание другими способами практически невозможно.

Инновации могут проявляться в новом дизайне продукта, в новом процессе производства, в новом подходе к маркетингу или в новой методике повышения квалификации работников. В своем большинстве инновации оказываются достаточно простыми и небольшими, основанными скорее на накоплении незначительных улучшений и достижений, чем на едином, крупном технологическом прорыве. В этот процесс часто вовлекаются идеи, даже не являющиеся «новыми» - идеи, которые буквально «витали в воздухе», но не применялись целенаправленно. При этом всегда происходит вложение капитала в повышение квалификации и получение знаний, в физические активы и повышение репутации торговой марки.

Жизненный путь новшеств может развиваться по одному из трех путей:

1. накопление в инновационной организации (ИО);
2. превращение в инновационной организации в инновацию;
3. продажа как товара.

Эффективность деятельности организации выражается через экономические и финансовые показатели. В условиях рыночных отношений не может быть унифицированной системы показателей. Каждый инвестор самостоятельно определяет эту систему исходя из особенностей инновационного проекта, профессионализма специалистов и менеджеров и других факторов.

К системе показателей предъявляются следующие требования:

1. показатели должны охватывать процессы на всех стадиях жизненного цикла товара;
2. показатели должны формироваться на перспективу, минимум на 3-5 лет, на основе ретроспективного анализа деятельности организации;
3. показатели должны опираться на данные по конкурентоспособности конкретных товаров на конкретных рынках за конкретный период;
4. важнейшие показатели должны быть выражены абсолютными, относительными и удельными величинами (например: прибыль, рентабельность товара и производства, удельная цена товара);
5. показатели должны быть состыкованы со всеми разделами плана;
6. показатели должны отражать все аспекты финансовой деятельности организации (доходы, расходы, страхование, ликвидность ценных бумаг и средств, налоги, эффективность использования ресурсов и др.);
7. проектирование окончательных показателей должно осуществляться на основе многовариантных расчетов с определением степени риска и устойчивости финансовой деятельности, с использованием достаточного и качественного объема информации, характеризующей технические, организационные, экологические, экономические и социальные аспекты деятельности организации.

Внедрение новшеств может дать четыре вида эффекта:

- экономический;
- научно-технический;
- социальный;
- экологический.

Остальные виды эффекта несут в себе потенциальный экономический эффект. Например, разработанное инновационной организацией изобретение как новшество высшего уровня может дать экономический эффект либо после его продажи, либо после реализации товара ИО, разработанного на основе изобретения. Снижение выбросов вредных компонентов в атмосферу, почву, воду сохраняет экосистему, увеличивает продолжительность жизни человека и т.д. Этот эффект невозможно сразу перевести в прибыль.

Экономический эффект разработки, внедрения у себя (превращения в инновацию) или продажи новшеств может быть потенциальным или фактическим (реальным, коммерческим), а научно-технический, социальный и экологический эффекты могут иметь форму только потенциального экономического эффекта. По сути, если принимать в расчет только конечные результаты внедрения или продажи новшеств, то любой вид инновационной деятельности можно оценить в стоимостном выражении.

## **ТЕМА 9 ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**9.1 Влияние экономической политики на развитие конкурентной среды. Механизм государственного регулирования развития конкурентной среды. Принципы и методы.**

**9.2 Факторы конкурентных преимуществ Республики Беларусь. Основные направления государственного регулирования создания и развития конкурентной среды в Республике Беларусь. Резервы повышения конкурентоспособности.**

### 9.3 Правовое обеспечение развития конкурентоспособности организаций в Республике Беларусь. Антимонопольное регулирование в Республике Беларусь. Антимонопольное регулирование в развитых странах. Закон Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции».

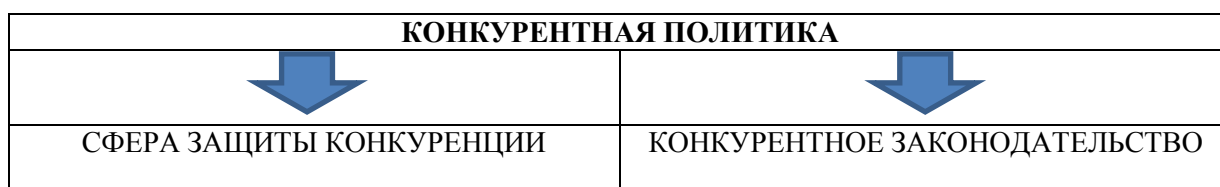
Государственная политика, проводимая без учета ее влияния на экономическую систему, с равным успехом может подорвать конкурентное преимущество страны или усилить его. В экономически развитых странах конкурентная среда формировалась эволюционно, в других странах – путем создания условий для конкурентного поведения субъектов экономических отношений с учетом воздействия имеющихся и возникающих структур рынка.

Конкурентный рынок существует в условиях множества продавцов и покупателей, не имеющих возможности оказывать непосредственное воздействие на цены, объем производства и т.д. Развитие крупного производства, особенно на рубеже XIX-XX вв., приводит к возникновению монополий, что нарушает механизм рыночного равновесия, основанного на эффективной конкуренции. Она исключает монополизм, но может и сама приводить к нему, когда конкурентные преимущества кого-либо из производителей приобретают устойчиво-долговременный характер. То есть монополизм - это тоже атрибут рынка, но препятствующий осуществлению его позитивных функций. Отсюда возникает необходимость вмешательства в ход конкурентной борьбы со стороны государства.

В странах с развитой рыночной экономикой на протяжении значительного времени существует законодательное ограничение монополизма. Более того, во многих странах еще в прошлом веке монополизм был квалифицирован как экономическое преступление против общества. Соответственно были приняты и специальные законы, направленные на предотвращение или ослабление отрицательных последствий монополизации рынков. Составители очередного экономического доклада президента США (февраль 1992 г.) в главе, названной “Силы конкуренции и регулирование”, сочли необходимым подчеркнуть, что одной из функций правительства является создание институциональной структуры, способствующей конкуренции, а в тех случаях, когда рынки не справляются со своими задачами, вводить регулирование, нацеленное на достижение результатов, близких конкурентным.

Таким образом, политику государства, способствующую эффективному функционированию экономики и повышению благосостояния граждан, можно назвать *конкурентной*.

Конкурентная политика формирует конкурентную среду, в которой предприятия добиваются конкурентоспособности своей продукции, работ, услуг. Она представляет собой сферу защиты конкуренции и конкурентное законодательство. Например, содействие конкуренции путем ее защиты от «протекционистских» наклонностей администраций; регулирование естественных монополий, предупреждение мошеннических заявок на аукционах. Конкурентное законодательство включает запрет антиконкурентным соглашениям, консолидации и злоупотреблениям доминирующим или монопольным положением на рынке (рис 9.1).



**Рис. 9.1 - Элементы конкурентной политики**

Методы проведения антимонопольной политики во многих государствах основываются, по большей части, на одной из двух ведущих моделей (рис. 9.2) представлены ведущие модели проведения конкурентной политики):

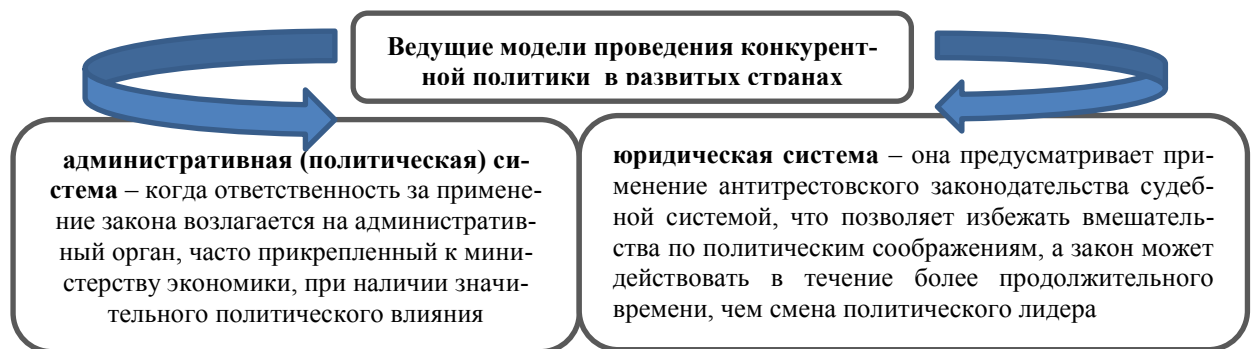
- 1) административной (политической);
- 2) юридической.

Одним из основных элементов рыночной экономической системы является *конкурентная среда*. Она представляет собой *совокупность социально-экономических условий и*

факторов, обеспечивающих нормальное функционирование рынка и конкурентное поведение хозяйствующих субъектов.

Формирование конкурентной среды представляет собой один из элементов конкурентной политики государства. Следует отметить, что интересам укрепления позиций национальных компаний на мировом рынке во всех развитых индустриальных странах отдается безусловный приоритет перед принципами свободной конкуренции и недопущения монополизма на внутренних рынках.

Например, в производстве первичного алюминия США доля компании «Alcoa» составляет почти 74%, в Канаде доля компании «Alcan» превышает 70%, в ФРГ абсолютным монополистом является компания «VAW», во Франции – компания «Pechiney», в Швейцарии – компания «Alusuisse Lonza Group», в Норвегии – компания «Norsk Hydro».



**Рис. 9.2- Модели проведения конкурентной политики**

Признаками конкурентной среды являются:

- наличие критического объема частной собственности на факторы производства, продукт и доход;
- самостоятельность хозяйствующих субъектов, их ответственность, свобода выбора;
- различие интересов многочисленных производителей однотипной продукции;
- конкуренция между товаропроизводителями и товарно-денежный обмен.

Беларусь — страна с открытой экономикой, поэтому наше благосостояние очень сильно зависит от внешних факторов, прежде всего покупательной способности торговых партнеров. Кризис в странах-соседях, в России и Украине, на наших традиционных рынках в последние годы сильно ударил по Беларуси. Спрос на наши товары сократился, конкуренция резко выросла. Как следствие, упали экспорт, доходы предприятий и бюджета.

Внешние обстоятельства не были единственной причиной экономических трудностей, они лишь обострили ряд внутренних проблем экономики Республики Беларусь. По-прежнему проблемой остается низкая производительность труда и высокие издержки производства. Структура управления экономикой требует совершенствования, так как управленческие технологии отстают от требований времени.

Сегодня мир переходит от индустриальной фазы развития к экономике знаний. Традиционные отрасли меняются изнутри — на смену заводским рабочим массово приходят роботы и трехмерная печать, финансы и торговля переходят в Интернет, сплав био- и информационных технологий.

Главная цель развития Республики Беларусь на ближайшие годы — повышение качества жизни населения на основе роста конкурентоспособности экономики, привлечения инвестиций и инновационного развития. Для достижения поставленных целей развитие страны и государственное регулирование должно основываться на следующих приоритетах: инвестиции, занятость, экспорт, информатизация, человеческий капитал.

Инструменты экономической политики Республики Беларусь на ближайшую перспективу:

*1. Раскрепощение деловой инициативы.* Для этого предусматривается: расширение форм государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства; повышение эффективности бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики; введение административной (а при повторном совершении — уголовной) ответственности за вмешательство должностных лиц правоохранительных (контролирующих, надзорных) органов в законную деятельность субъектов хозяйствования; существенное снижение финансовых санкций за незначительные нарушения; радикальное упрощение и сокращение числа видов и форм отчетности; внедрение системы оценки последствий принятия нормативных правовых актов в сфере предпринимательской деятельности; сокращение количества лицензируемых видов деятельности; введение института налоговых консультантов в целях качественного предоставления соответствующих услуг.

*2. Принятие стимулирующих мер для быстрого открытия своего дела.* Предусматривается: сформировать пакет базовых услуг, которые будут предоставляться бизнесу на безвозмездной основе; обеспечить осуществление административных процедур в электронном виде, начиная от подачи заявок и заканчивая получением результатов в виде электронного документа. Планируется упростить передачу неиспользуемых объектов недвижимости, находящихся в собственности государства, для создания производственного бизнеса и новых рабочих мест.

Инструменты экономического регулирования будут направлены на поддержание добросовестной конкуренции и противодействие монополизму. Прямое регулирование цен и тарифов будет сохранено только на услуги, оказываемые предприятиями, которые занимают доминирующее положение на товарных рынках, и естественными монополиями, а также на отдельные группы товаров (в частности, топливо, электро- и теплоэнергию). Для эффективного обеспечения равных конкурентных условий хозяйствования на базе Министерства торговли создается антимонопольный орган Республики Беларусь.

*3. Снижение инфляции и процентных ставок.* Развитие конкуренции в банковском секторе и внедрение современных технологий приведет к снижению стоимости и росту доступности банковских услуг. Курсовая политика останется гибкой. Золотовалютные резервы существенно увеличатся и будут поддерживаться на безопасном уровне.

*4. Создание полноценного финансового рынка.* Для реального сектора экономики финансовый рынок предоставит новые, более доступные источники финансирования: корпоративные облигации, проектное финансирование, размещение акций белорусских предприятий на международных фондовых биржах при помощи иностранных депозитарных расписок.

Обеспечение макроэкономической стабильности вместе с мерами по улучшению инвестиционного климата создадут основу для улучшения суверенного кредитного рейтинга страны, белорусских банков и предприятий. Это позволит существенно облегчить доступ предприятий к финансовым ресурсам для инвестиционного развития.

К основным конкурентным преимуществам Беларуси относятся, в частности: выгодное экономико-географическое положение; развитая система транспортных коммуникаций и производственная инфраструктура в целом; значительные земельные, водные и лесные ресурсы; наличие ряда полезных ископаемых; значительный научно-технический потенциал; многоотраслевой промышленный комплекс; высокий общеобразовательный уровень населения и др.

Можно выделить следующие стратегические приоритеты структурной перестройки и повышения конкурентоспособности экономики Республики Беларусь во внешнеэкономической сфере:

- четкая регионально-страновая ориентация и экономическая выгода от внешней торговли;
- выход на новые международные рынки и диверсификация структуры экспорта на традиционных рынках;
- перевод методов государственного регулирования внешней торговли в Республике Беларусь на систему принципов и механизмов ВТО с использованием протекционистских

мер в соответствии с международной практикой;

— защита интересов и обеспечение равных условий функционирования на мировом рынке;

— увеличение в производимой продукции добавленной стоимости путем снижения ресурсо-, энерго- и материалоемкости и рационального импортозамещения;

— улучшение правовых условий, механизмов привлечения и эффективного использования иностранных и внутренних инвестиций для повышения конкурентоспособности экспортного потенциала.

Двумя наиболее приоритетными отраслями для развития конкурентных преимуществ Республики Беларусь представляются ИТ-сектор и туристический сектор.

Например. Основными тенденциями национальной гостиничной индустрии на международном рынке гостиничных услуг, по мнению автора, должны стать следующие:

1. Интеграция, т. е. создание национальных гостиничных цепочек. Это позволит привлечь дополнительные ресурсы для развития гостиничного бизнеса, реализовать совместные маркетинговые программы, вести исследовательскую деятельность, формировать единую систему подготовки и переподготовки кадров. К тому же крупным туроператорам выгоднее работать с принимающей компанией, представляющей сеть отелей, чем договариваться с каждой гостиницей в отдельности. Данное направление требует оперативного проведения в жизнь, т. к. очевидно, что через небольшой промежуток времени на белорусский рынок придут уже международные цепочки.

2. Модернизация и реконструкция гостиниц, что позволит повысить уровень комфорта пребывания туристов.

3. Приведение гостиничных номеров к единой классификации, соответствующей международным стандартам.

4. Увеличение количества сертифицированных гостиниц, претендующих на присвоение «звездных» категорий. На сегодняшний день в Беларуси из примерно 300 объектов гостиничного сервиса сертифицировано пока 38 гостиниц.

5. Активная разработка и продвижение гостиницами собственных туристических продуктов («увлекательные выходные», новогодние праздники и др.).

6. Диверсификация, т. е. повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса за счет распространения сферы интересов гостиниц на продукты и услуги, ранее предоставляемые предприятиями других областей. Например, предложение гостиницами помимо проживания экскурсий, программ досуга, организация развлечений, выставочной деятельности, предоставление в аренду движимого и недвижимого имущества.

7. Развитие направления делового и конгресс-туризма посредством стимулирования и создания благоприятных условий для бизнеса в Беларуси.

8. Поиск альтернативных потоков въездного туризма.

9. Специализация гостиниц. Тенденция фокусирования предопределяет ориентацию гостиниц на определенную рыночную нишу потребителей, что позволяет повысить их конкурентоспособность, а также сконцентрировать усилия на выбранном сегменте таким образом улучшить качество обслуживания.

10. Демократизация, заключающаяся в повышении уровня доступности гостиниц для массового потребителя.

11. Интернационализация и глобализация. Установление и расширение присутствия белорусских гостиничных предприятий, в том числе в различных странах мира.

12. Внутренний маркетинг. Маркетинговые усилия гостиничного бизнеса должны концентрироваться на создании благоприятной внутренней среды и высокой маркетинговой культуры, стимулирующей соответствующее качество обслуживания клиентов.

13. Новые технологии. Инновационный маркетинг предполагает, прежде всего, широкое внедрение новых средств коммуникации и информационных технологий. Например, использование *on-line*-бронирования и продвижение интернет-сайтов создает предпосылки для выхода гостиничных предприятий на международный рынок гостиничных услуг.

14. Новые гостиницы. Одним из способов повышения конкурентоспособности национальных гостиниц может стать создание принципиально новых типов гостиниц: бизнес отелей, экологических гостиниц, ротелей, хостелов и др.

15. Создание благоприятной инвестиционной обстановки для развития гостиничной индустрии.

Приведенные выше тенденции гостиничных услуг способствуют повышению конкурентоспособности белорусских гостиниц как на территории Беларуси, так и на международном уровне. Данные направления не являются исчерпывающими, а могут и должны пополняться новыми для успешного функционирования системы гостиничных услуг и развития туризма в целом.

Повышение международной конкурентоспособности белорусских товаропроизводи-

телей может быть обеспечено за счет:

- совершенствования механизма стимулирования эффективного использования предприятиями прироста валютной выручки на закупку новых технологий и «ноу-хау» из высокоразвитых стран;

- привлечения инвестиций для модернизации технологий и снижения энергоемкости и материалоемкости производства;

- развития экспорта национального капитала и корпоративных связей с ведущими мировыми фирмами и участия в реализации транснациональных проектов;

- развития конкурентоспособной транспортной системы на международном рынке транспортно-экспедиционных услуг;

- упрощения процедур во внешней торговле в соответствии с принципами международных организаций, в том числе порядка таможенного оформления грузов на пограничных пропускных пунктах и электронного обмена данными;

- улучшения качества управления предприятиями, в том числе путем поиска эффективного собственника;

- обеспечения соответствия белорусской экспортной продукции международным стандартам путем создания на предприятиях систем управления качеством на базе международных стандартов серии ИСО;

- развития систем сертификации и качества экспортной продукции, признанных в мире, установления требований к ее потребительским и экологическим характеристикам, а также безопасности применения; разработки государственных стандартов в области экологической сертификации продукции и производств на базе международных стандартов серии ИСО;

- создания дополнительных условий для стимулирования производства экспортной продукции с использованием опережающих технических идей и решений, наукоемких, энерго- и ресурсосберегающих технологий, в том числе в рамках льготного кредитования проектов за счет средств Фонда поддержки экспорта, Инновационного фонда и др.; проведения научно-технической политики и разработки инновационных механизмов с целью повышения технологического уровня, наукоемкости и эффективности производств на предприятиях;

- обеспечения правовой защиты технических решений и патентной чистоты объектов экспортных поставок на основе осуществления патентования отечественных разработок.

Среди факторов, сдерживающих экономическое развитие и повышение конкурентоспособности, необходимо назвать изношенность производственных фондов, устаревшие технологии, низкий уровень менеджмента, высокую налоговую нагрузку, отсутствие конкурентной среды, несовершенство нормативно-правовой базы.

*Антимонопольное регулирование* - это целенаправленная деятельность государственных органов управления, противодействующая неограниченной власти монополий, нездоровому и недобросовестному соперничеству и направленная на создание и поддержание честной конкуренции. Антимонопольное регулирование обеспечивает соблюдение установленных «правил игры» на рынке, защиту прав потребителя и производителя, реализуется через комплекс экономических, административных и законодательных мер.

*Цели и направления антимонопольного регулирования* общие в большинстве стран мира:

- ✓ обеспечение и сохранение конкуренции;
- ✓ контроль над хозяйствующими субъектами-монополистами;
- ✓ контроль за процессами концентрации капитала (слияния, поглощения и т.п.);
- ✓ защита интересов потребителя;
- ✓ защита и поддержание малого и среднего бизнеса.

*Меры антимонопольного регулирования* в зависимости от складывающейся на рынке ситуации могут быть *чрезвычайными или повседневными, запретительными или ограничительными, поощрительными* и другими.



Основной антимонопольного регулирования является законодательство государства. Законодательство, как правило, имеет территориальный характер, т.е. охватывает национальный рынок, но некоторые законы могут быть и экстерриториальными: например, в рамках ЕЭС, в зонах США, Канады.

Основные направления антимонопольного регулирования определяются антимонопольной политикой государства, направленной против ограничительной деловой практики, подрывающей эффективную конкуренцию. В развитых капиталистических странах антимонопольная политика ведется *по четырем направлениям*: ограничение монополизации рынка, запрещение слияния конкурирующих компаний; запрещение установления монопольных цен; обеспечение, сохранение и поддержание конкуренции в ее цивилизованных формах.

Целью антимонопольной политики является *борьба не с монополией* как таковой, а с попытками *монополизации* и *злоупотреблениями монопольным положением*, т.е. с противозаконными действиями, ведущими к неразумному поведению на рынке и ослаблению конкуренции.

Антимонопольное регулирование в различных странах имеет свои отличия и акценты, что связано с особенностями развития и функционирования национальных экономик.

Например, в Западной Европе антимонопольное регулирование направлено в основном против злоупотреблений на рынке, в США - на профилактические меры по предупреждению монополизации. Направления и особенности антимонопольного регулирования отражены в антимонопольном законодательстве стран.

Антимонопольное (антитрестовское) законодательство наиболее развито в США. На примере этой страны рассмотрим историю его развития и проследим объективную необходимость вмешательства государства в деятельность отдельных хозяйствующих субъектов для поддержания главной движущей силы рынка - конкуренции.

К концу XIX в. в США обострились злоупотребления и противоконкурентное поведение на рынке, особенно корпораций-гигантов, что выражалось в ограничении свободы торговли, использовании незаконных методов борьбы с соперниками: искусственно занижались цены, велся промышленный шпионаж, заключались корпоративные, а также незаконные соглашения с государственными чиновниками и т.д.

Наиболее злоупотребляли своим особым положением железнодорожный транспорт, тресты, контролирующие производство горючего, сахара, хлопкового и льняного масла, виски, свинца. Так, например, устанавливались соглашения между транспортными группировками и крупными грузоотправителями, между грузоотправителями и местными властями на услуги железнодорожного транспорта, их объемы, тарифы. Железнодорожные компании-монополисты взвинчивали цены на одних маршрутах и за счет получаемых прибылей сбивали цены на конкурирующих.

Такое нерегулируемое поведение на рынке затрагивало интересы всего общества и вызывало массовое недовольство. Возникла объективная необходимость государственного вмешательства. Требовалось принятие законодательных актов, запрещающих ограничивающие свободу торговли действия и направленных на поддержание и развитие конкуренции. Система общего права в США была не способна охватить противоконкурентное поведение и злоупотребления на рынке. Государством были предприняты меры для разрешения сложившейся ситуации как организационного, так и законодательного характера. Краеугольным камнем антимонопольного регулирования в США стал закон Шермана, принятый Конгрессом США в 1890 году. Закон Шермана, по оценке самого автора, основан на юридических принципах общего американского права. Его *цель - прекратить или не допустить монопольную власть и контроль за рынком*. Эти запрещения в равной степени касались коллективных и односторонних действий, которые могли проявляться в монополизации торговли и коммерции, незаконных соглашениях, объединениях, тайных сговорах или иных действиях, направленных на ограничение торговли или коммерции между штатами или с иностранными государствами. Согласно закону, *все перечисленные действия - уголовное преступление* против федерального правительства, а иски в суды могут предъявлять все, пострадавшие от деятельности монополий, а также - Министерство юстиции. К нарушителям закона по решению суда применялись меры от возмещения причиненного ущерба, штрафа до тюремного заключения и ликвидации компании.

Но принятие закона Шермана не решало ряда вопросов (например, четко не разграничивались законные и незаконные действия, не была определена роль правительственных органов в сфере антимонопольного регулирования), требовалось дальнейшее совершенствование и развитие принятых законодательных актов.

В 1914 г. Конгресс США принял закон Клейтона, усиливший положения закона Шермана и, в отличие от него, делавший упор на *поддержание конкурентной среды*. Действия, ослабляющие конкуренцию, были провозглашены незаконными. К ним относились ценовая дискриминация, принудительные соглашения, межкорпорационное участие в капиталах посредством владения акциями друг друга и взаимопереплетающиеся директораты, которые были причинами ослабления конкуренции. Закон Клейтона объявлял некоторые виды



деятельности *противозаконными*, но не являющимися уголовными преступлениями.

Принятие закона Клейтона позволило антимонопольным органам США отслеживать горизонтальные, вертикальные и конгломератные слияния и поглощения, проводить превентивную антимонопольную политику, снизить вероятность возникновения ситуаций, требующих принятия крайних мер, в том числе реформирования компаний.

В 1914 г. Конгрессом США был принят еще один очень важный закон - «О федеральной торговой комиссии», направленный на предотвращение и пресечение недобросовестных методов конкуренции и установление контроля за коммерческой этикой компаний. Созданный на основе этого закона орган - *Федеральная торговая комиссия* - наделялся широкими правами и был уполномочен:

- издавать инструкции и правила регулирования торговли, запретительные предписания;
- осуществлять контроль за деятельностью любой компании и при необходимости расследовать ее действия.

Закон Робинсона — Пэтмана, принятый в 1936 г., *запретил* ограничительную деловую практику в области торговли -так называемые «ножницы цен», *ценовую дискриминацию*. Это было вызвано участвовавшими продажами одного и того же товара различным группам потребителей по разным ценам, хотя не изменялись издержки производства.

В 1938 г. была принята поправка Уилера — Ли к закону «ОФедеральной торговой комиссии». Она расширила права Федеральной торговой комиссии в отношении компаний, наносящих *вред не только конкурентам, но и потребителям и обществу в целом*, а также в отношении ложной или вводящей в заблуждение *рекламы и искаженной информации о качестве продуктов*.

В 1950 г. в закон Клейтона была внесена важная поправка, ограничившая горизонтальные слияния и поглощения компаний. *Поправка Селлера - Кефопера запрещала* одной фирме *приобретать*, кроме акций, *активы другой фирмы*, если в результате происходило ослабление конкуренции. В соответствии с данной поправкой закон получил название закона Селлера — Кефопера.

Антимонопольное регулирование в США имеет динамичный характер, корректируется с учетом изменяющихся хозяйственных и социальных условий развития страны. Антитрестовское законодательство США дает возможность государству регулировать деятельность и соглашения фирм и компаний, способных действовать антиконкурентно. В современных условиях можно *выделить два направления антитрестовского законодательства США:*

- против действий, противозаконных по своей сути;
- и против действий, законность которых определяется правилом разумности.

В рамках *первого направления* достаточно наличия факта незаконных действий или соглашений, подрывающих конкуренцию, чтобы вина компании (фирмы) была доказана. В США *противозаконными* по своей сути действиями компаний являются:

- горизонтальное фиксирование цен;
- горизонтальный сговор о доле рынка;
- групповой бойкот (согласованный отказ торговать);
- договоренность о взаимных продажах и закупках;
- связанные продажи (продажа только в ассортименте, установленном поставщиком).

По *второму направлению*, согласно *правилу разумности*, все действия и соглашения, способные оказать как анти-, так и проконкурентное воздействие, должны подвергаться тщательному анализу для выяснения их истинных мотивов и целей. В зависимости от того, преобладают аспекты «за» или «против», принимается решение. К подобным действиям и соглашениям относятся:

- поддержание перепродажной цены (вертикальное фиксирование цен);
- отказ в поставках со стороны отдельной фирмы;
- исключительные сделки (например, компания-дилер снабжается продукцией лишь одним производителем и обязуется не заключать контракты с другими производителями);
- исключительные дистрибутивные контракты (например, компания-производитель, заключившая сделки с несколькими дилерами, может договориться о закреплении за каждым из них определенного территориального рынка).

Объектом особого регулирования в США являются *естественные монополии*. Их существование зависит от эффекта масштаба, когда одна фирма способна снабжать рынок товаром по цене, более низкой, если бы это могли делать конкурирующие фирмы. Поведение естественной монополии на рынке определяется государственной собственностью и государ-

ственным регулированием, которое осуществляют федеральные регулирующие комиссии (Федеральная комиссия по торговле между штатами, Федеральная комиссия по управлению энергетикой, Федеральная комиссия по связи). Глубокие качественные изменения, произошедшие в мировом хозяйстве в 80-х - начале 90-х гг., повлекли за собой *либерализацию антимонопольного регулирования в США*.

Антимонопольное регулирование в западноевропейских странах основано на принципе свободной конкуренции, являющемся основой успешного функционирования экономики, всемерного развертывания предпринимательской инициативы и удовлетворения интересов широких масс потребителей. В послевоенный период в странах Западной Европы бизнес нуждался в помощи государства, чтобы сгладить отрицательные последствия собственной деятельности и сохранить нормальное товарное производство. Антимонопольное регулирование в каждой стране формировалось с учетом специфики национальной экономики, а основы общеевропейского законодательства были заложены в 1957 г. Римским договором в связи с образованием общеевропейского рынка.

В антиконкурентной деятельности предприятий европейских стран четко выражены *два направления*:

*первое* - организационно-хозяйственная деятельность по созданию монополистических объединений на основе договора, предполагающая коллективную антиконкурентную практику (разделы рынков, организационные соглашения, слияния и т.д.);

*второе* - оперативно-хозяйственная деятельность, использующая преимущественное положение на рынке для получения выгоды.

*Особое, доминирующее положение* на рынке отдельных предприятий или группы предприятий в европейских странах рассматривается как *антиконкурентный фактор* и служит сигналом для повышенного внимания к их деятельности со стороны государства. За этими предприятиями устанавливается контроль, они обязаны предоставлять специальным органам сведения о хозяйственной и коммерческой деятельности. Вторым фактором являются *соглашения*, т.е. скоординированные действия предприятий, основанные не на юридическом договоре, а на сговоре.

Общеевропейское антимонопольное регулирование основано на *двух принципах*: *запрещении монополий, контроль и регулирование* деятельности монополий.

Согласно *первому принципу*, создание объединений, стремящихся занять монопольное положение на рынке, рассматривается как незаконная акция. Согласно *второму принципу*, создание монополий и монопольные соглашения запрещаются, если они нарушают нормативно установленные условия свободы конкуренции. Если же нарушений нет, то они не исключаются. В национальных системах европейских государств предпочтение может отдаваться тому либо другому принципу (например, в ФРГ - первому, во Франции - второму), некоторые страны при разработке законодательных мер используют опыт США. Однако в большинстве европейских стран основой антимонопольного регулирования служит второй принцип.

*Общеевропейское антимонопольное право*, по сравнению с национальными, отличается более мягкими нормами. Оно направлено против злоупотреблений, способных повлиять на эффективность торговли между европейскими странами и создать помехи образованию единого рынка товаров и услуг. Европейское право содержит понятие «*эффективная конкуренция*», т.е. конкуренция, способствующая структурной перестройке национальных экономик с целью создания экономического единства. Национальное и общеевропейское право способствуют укреплению малого и среднего бизнеса, поддержанию на должном уровне конкуренции, развитию и совершенствованию процесса производства, особо выделяют охрану интересов потребителей.

Антимонопольное регулирование в восточноевропейских странах стало развиваться в начале 90-х гг.: в 1990 г. в Польше был принят Закон «О противодействии монопольной практике», в 1990 г. в Венгрии - Закон «О запрещении недобросовестной рыночной практики», в 1991 г. в ЧСФР - Закон «О защите конкуренции».

Антимонопольная политика восточноевропейских стран была направлена на решение *двух важнейших проблем*:

- ликвидацию монопольного положения отдельных производителей на рынке;
- ограничение и пресечение монополистической деятельности.

Целью антимонопольного регулирования в восточноевропейских странах является *защита и поощрение конкуренции*. Становление и развитие антимонопольного регулирования в этих странах происходит в условиях радикальных экономических реформ, сохраняющегося, а иногда и усиливающегося монопольного положения многих предприятий, жесткого ограничения сферы монополистической деятельности, формирования и развития рыночных отношений, а также демонополизации экономики.

Законодательные акты восточноевропейских стран структурно схожи: их основные положения сконцентрированы на межфирменных соглашениях, деятельности доминирующих компаний, слияниях и организационных структурных изменениях. Есть и отличия. В законах отдельных стран выделены положения о недобросовестной конкуренции, принудительном разукрупнении монополистических компаний. По духу и содержанию законы восточноевропейских стран близки к законам о конкуренции Европейского сообщества.

*Антимонопольное регулирование в Республике Беларусь* начало развиваться с 1991 г., когда республика встала на путь формирования рыночных отношений. Его становление осуществлялось в условиях глубокого кризиса экономики и необходимости реализации комплекса мер по стратегически важным направлениям: *трансформации отношений собственности, демонополизации экономики, развитию конкурентной среды*. Необходимо было выделить и учесть причины высокого уровня монополизации экономики, решать проблемы, связанные с доминированием хозяйствующих субъектов на рынке не в силу успешного удовлетворения ими потребительского спроса, а в силу их недавнего положения как государственных монополий.

Для Республики Беларусь характерен *монополизм особого рода* - как типичное для постсоциалистических стран положение предприятия, являвшегося единственным поставщиком определенной продукции. Такие предприятия создавались как единый технологический комплекс, что в современных условиях является серьезным препятствием для их принудительной демонополизации, и тем самым отличает наш монополизм от традиционного монополизма капиталистических стран.

Сохранение монополизма в Республике Беларусь обусловили следующие причины:

- высокий уровень концентрации производства (на среднем промышленном предприятии в республике по состоянию на 1 января 1997 г. было занято 486 чел., что в 6 раз больше, чем в странах Западной Европы; но это уже меньше, чем в 1990 г. - 1010 человек, в 1992 г. - 854 чел.);
- не получившая развития диверсификация производства (отдельные виды продукции производятся на 1-4 предприятиях республики, на долю которых приходится около 70% всего выпуска);
- ряд предприятий не сумел адаптироваться к новым правовым и экономическим условиям, что сдерживает их переориентацию в соответствии с требованиями потребителей;
- замедленные темпы приватизации;
- отечественный малый и средний бизнес не составляют серьезной конкуренции государственным предприятиям-монополистам, особенно в сфере материального производства;
- смещение антимонопольного регулирования на периферию государственного регулирования;
- нуждается в расширении и совершенствовании нормативно-правовая база, регламентирующая деятельность предприятий-монополистов;
- ведомственные интересы отраслевых органов управления.

Система и органы антимонопольного регулирования сформировались на фоне этих факторов, обусловивших высокий уровень монополизации экономики страны. В 1991 г. был создан Антимонопольный комитет Республики Беларусь, его основными задачами были:

- разработка и осуществление совместно с органами государственного управления мероприятий по ограничению, пресечению и предупреждению монополистической деятельности;
- контроль за соблюдением антимонопольного законодательства Республики Беларусь;
- содействие созданию конкурентной среды и развитию предпринимательства.

В сентябре 1994 г. Антимонопольный комитет был преобразован в Министерство по антимонопольной политике Республики Беларусь, которое в 1996 г. было упразднено, а антимонопольное регулирование возложено на Министерство предпринимательства и инвестиций, подчиненное Совету Министров Республики Беларусь. Перед министерством в области антимонопольного регулирования ставились задачи: противодействие монополистической деятельности, развитие конкуренции; регулирование отношений, связанных с защитой прав потребителей, включая контроль за осуществлением рекламной деятельности. Министерство:

- разрабатывает предложения и проводит в жизнь государственную политику по противодействию монополистической деятельности, развитию конкуренции, защите прав потребителей;
- разрабатывает и направляет в установленном порядке в соответствующие органы власти и управления предложения по вопросам совершенствования антимонопольного законодательства и практики его применения;
- анализирует состояние республиканского и местных товарных рынков и определяет степень их монополизации;
  - в установленном порядке осуществляет контроль за деятельностью субъектов хозяйствования, занимающих доминирующее положение на товарных рынках;
  - совместно с министерствами и другими центральными органами управления разрабатывает программы и осуществляет меры по демонополизации экономики и предотвращению монопольных тенденций;
  - формирует и ведет Государственный реестр хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на товарных рынках;
  - изучает и использует зарубежный опыт противодействия монополистической деятельности, развития конкуренции, а также сотрудничает с международными организациями по этим вопросам;
  - осуществляет контроль за рекламной деятельностью юридических и физических лиц;
  - принимает меры по предупреждению и пресечению фактов недобросовестной рекламы;
  - проводит мониторинг рынка рекламных услуг;
  - рассматривает в установленном порядке информацию и материалы о нарушении антимонопольного законодательства, о правах потребителей;
  - создает, реорганизует и ликвидирует в установленном порядке территориальные органы министерства, а также подчиненные организации и учреждения, утверждает положения о них, контролирует их финансовую деятельность;
  - издает в пределах своей компетенции нормативно-правовые акты;
  - принимает меры и действует в соответствии с Законом Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции».

Исходя из функций управления министерства выделены функциональные подсистемы управления:

- перспективное и текущее планирование;
- выработка государственной политики по вопросам антимонопольного регулирования;
- реализация государственной политики в области поддержки предпринимательства;

- создание условий для развития инвестиционной деятельности субъектов хозяйствования негосударственной формы собственности;
- реализация Программы демонополизации и развития конкуренции;
- регулирование отношений, связанных с защитой прав потребителей, включая контроль за рекламной деятельностью;
- управление персоналом.

Для реализации всех перечисленных выше задач и положений министерство имеет в областях и в г. Минске свои территориальные органы.

В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь №516 "О совершенствовании системы республиканских органов государственного управления и иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь", принятым 24 сентября 2001 г., функции управления, связанные с противодействием монополистической деятельности и развитием конкуренции, возложены на Министерство экономики Республики Беларусь.

За весь период существования антимонопольное ведомство Беларуси претерпело немало реформ и трансформаций. В результате, в сентябре 2016 г. создано Министерство антимонопольного регулирования и торговли, которому перешли функции по противодействию монополистической деятельности и развитию конкуренции. Так начался новый этап антимонопольного регулирования в Республике Беларусь.

Основными направлениями государственной антимонопольной политики Республики Беларусь на современном этапе являются:

- совершенствование механизма антимонопольного регулирования и контроля деятельности монополий, включая естественные и государственные монополии;
- противодействие созданию новых монопольных образований;
- содействие развитию конкуренции на рынках с монополистической и олигополистической структурой;
- демонополизация деятельности хозяйствующих субъектов-монополистов, в том числе в процессе приватизации, и формирование внутриотраслевой конкуренции;
- создание благоприятных условий и ликвидация факторов, затрудняющих проникновение на монополизированные рынки новых производителей, в том числе зарубежных.

Реализация первого из названных направлений осуществлялась на основе дифференцированного подхода к монополиям, с учетом их роли в народном хозяйстве, финансового состояния, поведения на рынке, экспортного потенциала. Для противодействия созданию новых монопольных образований проводится экспертиза проектов создания новых интеграционных структур (концернов, холдингов, финансово-промышленных групп и т.п.). Экономическая целесообразность, организационно-технические возможности разукрупнения, отраслевые особенности определены как основные критерии при демонополизации деятельности хозяйствующих субъектов-монополистов, а также субъектов хозяйствования, доминирующих на товарных рынках. Устранение организационных и экономических барьеров вхождения на рынок, предоставление временных преференций - таковы основные пути создания благоприятных условий для проникновения на монополизированные рынки и рынки с низким коэффициентом концентрации новых производителей, в том числе и зарубежных.

Однако важнейшей проблемой антимонопольной политики Республики Беларусь на современном этапе остается демонополизация. Монопольная сущность экономической системы делает невозможным формирование конкурентной среды. Но монополии как экономическое явление характерны для всех экономических систем. Государственное воздействие на экономику способно преодолеть и сам монополизм, и порождающие его причины, и негативные последствия монополизма.

В условиях национальной экономики Беларуси переходного к рынку периода со стороны государства требуется комплекс мер, направленных на *преобразование форм собственности, перестройку производства и управления, разукрупнение* хозяйствующих субъектов, *формирование конкурентных рынков* по большинству видов товаров и услуг.

Для становления рыночных отношений необходимы соответствующи-

щие предпосылки: максимальная *свобода* хозяйствующих субъектов, их *полная ответственность* за результаты хозяйственной деятельности, *равноправие всех форм собственности*, *развитие конкуренции* между производителями, а не между потребителями.

*Демонополизация экономики направлена, прежде всего, на изменение монопольной структуры рынков, создание правовых и экономических условий для выхода на рынки новых товаропроизводителей, на развитие конкуренции.*

Цель демонополизации - формирование конкурентных отношений в сфере производства и обращения товаров, услуг и финансов за счет ограничения, пресечения и предупреждения монополистической деятельности хозяйствующих субъектов на товарных рынках; устранение монополистических структур; снижение отрицательных последствий монополизма, сохраняющегося по технологическим и экономическим причинам.

*Демонополизация должна проводиться как акция, предшествующая или сопутствующая приватизации.* В противном случае могут развиваться негативные процессы, возрастет сопротивление новым предпринимателям, а приватизация будет затруднена перспективой последующей демонополизации.

Демонополизация является длительным процессом создания условий для развития конкуренции. Она многопланова и включает в себя:

- снижение чрезмерной концентрации производства;
- устранение административных и экономических барьеров для развития свободного предпринимательства;
- создание равных возможностей хозяйствования и выхода на рынок новых конкурирующих структур;
- совершенствование законодательной и нормативно-правовой базы в области антимонопольного регулирования и др.

## РАЗДЕЛ IV КОНКУРЕНЦИЯ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ

### ТЕМА 10 ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**10.1** Цифровая трансформация экономики, ее базовые основы. Направления, тенденции и перспективы развития цифровизации экономики.

**10.2** Цифровизация промышленного производства как интеграция прорывных технологий: виртуального моделирования, Интернета вещей, робототехники, искусственного интеллекта, больших данных, технологий облачных и граничных вычислений, предиктивной аналитики, новых стандартов связи.

**10.3** Цифровизация и перспективы занятости населения. Перспективы и угрозы.

В наши дни происходят масштабные изменения в сфере коммуникаций и распространения информации. Все сферы жизнедеятельности в той или иной степени связаны с цифровыми технологиями. Большинство стран в своём развитии сталкивается с необходимостью цифровизации в сферах политики, экономики, культуры, социальных процессов и других.

На каждой ступени своего становления экономика являлась в некотором смысле цифровым пространством: экономическая терминология связана с цифрами, а выразить результаты ведения бизнеса возможно только с помощью чисел.

Например, используются такие термины, как прибыль, убытки, доход, расход, налоговая база, рост (снижение) инфляции, объём ВВП и многие другие. При этом мы оперируем цифрами.

Любые цифровые данные обрабатываются и документально фиксируются. Полученные результаты используются для того, чтобы разработать и утвердить план социально-экономической политики страны. Вследствие реализации этого плана происходит развитие финансов государства.

На сегодняшнем этапе развития цифровых коммуникационных систем происходит формирование прогрессивной информационной среды. Её основа заключается в следующем:

- используются цифровые валюты;
- хозяйственные связи переходят на виртуальную основу;
- падает потребность во внушительной транспортной инфраструктуре;
- сокращаются издержки бизнеса;
- исчезают традиционные рынки и т.п.

Первопроходцем, обозначившим теорию цифровой экономики, является Николас Негропonte. Этот информатик из США написал в 1995 году книгу *Being Digital*. Перевод названия – «цифровое существование». В книге сформулирована концепция электронной экономики.

В последнем десятилетии XX века в законодательстве ряда стран стали обширно использоваться цифровые термины. К началу нынешнего века в связи с распространением информационно-коммуникационных технологий появились нормативные правовые акты. Например, были приняты Окинавская хартия глобального информационного общества и План действий Тунисского обязательства.

Эти и другие документы стали определять принципы развития экономической, социально-политической, духовной сфер постиндустриального общества.

Понятие «цифровизация» (или digitalization) обозначает переход к современным моделям и способам действий, которые базируются на информационных технологиях. В качестве примеров можно привести общение с помощью видеосвязи и мессенджеров, реализацию идеи «умного города», переход на электронный документооборот. Граждане всё чаще пользуются интернетом для онлайн-консультаций со специалистами и совершения покупок.

Если дать простыми словами определение цифровой экономики, это экономическая деятельность, которая основана на создании, распространении и применении цифровых технологий, а также связанных с ними продуктов и услуг. Развитие digital economy оказывает влияние в первую очередь на:

- форму работы компаний;
- жизнедеятельность, получение образования и труд людей;
- способы коммуникации государства и граждан, в том числе оказание значимых услуг.

Количество инноваций увеличивается, запускаются принципиально иные модели управления бизнесом и новые способы осуществления инвестиционных стратегий. Финансовая индустрия является лидером цифровизации, что проявляется в появлении и развитии

- онлайн-банкинга;
- электронных платежей;
- краудфандинга;
- скоринговых моделей для оценки кредитных рисков;
- инвестиционных роботов-советников;
- облачного хранения информации;
- криптовалют, блокчейна;
- P2P-кредитования.

Предприятия используют цифровые технологии для управления, контроля и анализа бизнеса, а также реализации своих услуг или товаров. Большинство финансовых продуктов можно получить онлайн, например, оформить кредит, оплатить счёт или инвестировать средства.

Общество привыкло к тому, что можно заплатить налоги и провести оплату по квитанции ЖКУ с помощью смартфона. Чтобы получить кредит, достаточно зайти на сайт банка и оставить заявку. Можно покупать акции онлайн. Наличие интернета позволяет управлять финансами независимо от места и времени.

Всякая экономическая деятельность, осуществляемая через интернет, является примером цифровизации экономики. Каждая компания, стремящаяся вести свой бизнес онлайн

(целиком или частично), может называться цифровой. Формированием электронной экономики занимаются все те предприятия, которые управляют делами с помощью цифровых технологий, предоставляют услуги или продают товары через интернет, применяют digital-маркетинг.

Пример цифровых компаний – это «Яндекс. Такси» или Uber . Они применяют инновационные технологии взаимодействия с потребителями. Организация предоставления услуги в этих компаниях требует гораздо меньше затрат по сравнению с традиционной системой, в итоге для клиента поездка на такси становится дешевле.

Иногда к цифровой экономике обращаются компании, до этого работавшие традиционными методами. Примером может служить сеть магазинов «Пятёрочка». До 70 % средств уходило на обслуживание. Поняв это, администрация перешла на новые технологии, внедрив цифровую трансформацию с помощью партнёра – компании IBS. Это улучшило модель бизнеса сети супермаркетов.

*Плюсы и минусы цифровизации экономики.* Процесс цифровизации является прогрессивным. Он положительно влияет на развитие взаимоотношений в обществе и повышает удобство совершения операций для всех участников: рядовых граждан, малого бизнеса, средних и крупных компаний, государственных структур.

Через интернет можно найти многие товары и услуги, оплатить их онлайн и получить в удобном месте. Это позволяет сберечь время и силы. Существуют также и другие преимущества цифровизации:

- Направленность на потребности покупателя, предоставление выбора наиболее подходящих вариантов товаров и услуг по более низким ценам.
- Облегчение доступа к получению услуг, как для физических, так и юридических лиц. Поставщик напрямую, без привлечения посредников, взаимодействует с покупателем, используя электронные и информационные технологии. Через интернет возможно как купить продукты, так и оформить документы.
- Идёт активное создание новых стартапов. В проекты, связанные с развитием цифровых услуг и их программным обеспечением, растут инвестиции. В результате появляются новые рабочие места, растёт производительность труда..
- У тех компаний, которые перешли на работу в электронном формате, наблюдается снижение расходов. Это происходит благодаря уменьшению трат на маркетинг, сбыт, логистику и транспорт, в то же время идёт рост прямых продаж.
- Деятельность становится более прозрачной, так как в цифровой экономике операции проводятся онлайн и налоговые органы получают сведения о покупках и продажах. Это препятствует ведению «чёрной бухгалтерии» и способствует борьбе с коррупцией и нечестными схемами.
- Повышается конкурентоспособность производства страны, и расширяются географические границы ведения бизнеса.

При расширении возможностей неизбежен и рост риска. Главная проблема цифровизации бизнеса – утечка информации и правовые ограничения в ряде отраслей. Если говорить о минусах цифровизации глобальной экономики, они таковы:

- Новые возможности для мошенничества. Необходимо обеспечить информационную безопасность, защищая данные с правовой, технической, физической и криптографической сторон.
- Повышение процента безработицы. Несмотря на возникновение новых специальностей и рабочих мест, ряд профессий и целых отраслей оказываются невостребованными и постепенно исчезают.
- Технологический разрыв. Иногда невозможно обеспечить полный переход на цифровые технологии из-за отсутствия необходимых разработок.
- Цифровой разрыв. Пока ещё не каждый человек имеет постоянный доступ к интернету, и даже создание учётной записи для получения государственных услуг становится проблемой. О всеобщей цифровизации пока говорить рано.
- Цифровое рабство. Активное использование интернета ограничивает свободу человека. Его личные данные становятся доступными, отслеживаются действия в сети и интере-



сы. Человек становится объектом бизнеса, используется его малейшее внимание к чему-либо, нередки злоупотребления.

Семь главных инструментов цифровизации экономики. Современные информационно-коммуникационные технологии все имеют большее или меньшее отношение к цифровой экономике. Наиболее важные из них приведены ниже.

*Cloud Computing.* Облачные вычисления – это одна из информационно-технологических концепций. Эта модель обеспечивает доступ к фонду конфигурируемых вычислительных ресурсов. Заключив договор с провайдером, пользователь получает доступ в личный кабинет и может обращаться к удалённым ресурсам и серверам. При этом оплачиваются только фактически используемые мощности.

Этими ресурсами могут быть сети передачи данных, устройства их хранения, серверы, приложения, сервисы и различные их комбинации. То есть, облачные технологии обработки данных предоставляют пользователю компьютерные ресурсы в качестве онлайн-сервиса.

В сравнении с классической IT-архитектурой облачные технологии выигрывают по следующим позициям:

- позволяют экономить на вычислительных мощностях;
- отказоустойчивы;
- дают высокую скорость обработки данных;
- экономят на лицензиях и программном обеспечении;
- дешёвое серверное пространство;
- доступны (ограничивается лишь наличием интернета);
- устойчивы к DDOS-атакам.

Нельзя не отметить, что вклад облачных технологий в основу цифровой экономики огромен, можно даже считать его решающим. Этот вклад содержит как технологический, так и экономический и идеологический компоненты.

В результате развития концепции облачных технологий появились новые понятия (например, production on-demand, или производство по требованию), новые виды услуг (software as a service, программное обеспечение как услуга). Это стало идеей многих новых моделей бизнеса и принципом взаимодействия в цифровой экономике.

*Big Data.* Большие данные – это система подходов, механизмов и методов для обработки массивов структурированных и неструктурированных данных и получения результатов, приемлемых для восприятия человеком. Огромные объёмы, многообразие и постоянное обновление данных требует применения специальных автоматизированных инструментов для их обработки. Стандартные способы работы с информацией здесь неэффективны.

То есть, технология Больших данных – это механизм для статистики, анализа, прогнозов и принятия решений на основе больших объёмов материала.

Эта концепция информационных технологий начала интенсивно развиваться с 2010 года. Сейчас имеется большое разнообразие методов и программных продуктов для обработки Больших данных, разработанных IBM, Oracle, Microsoft, Hewlett-Packard, EMC, Apache Software Foundation (HADOOP) и другими компаниями.

Методы работы с большими данными необходимы, например, для таких источников информации:

- логи действий пользователей в сети Интернет;
- GPS-сигналы от автомобилей для автотранспортного предприятия;
- сведения о всех транзакциях клиентов, пользующихся услугами банка;
- информация о всех покупках в большой розничной сети;
- записи со всего множества городских IP-видеокамер;
- информация с датчиков крупного предприятия, оборудованного технологией промышленного Интернета, и т.д.

Источники данных постоянно увеличиваются, поэтому востребованность технологий их обработки возрастает.

Интернет вещей. Эта концепция объединяет большое количество технологий. Она основана на оснащённости датчиками и подключении к интернету всех приборов и вещей для удалённого отслеживания, контроля и управления в режиме реального времени, в том числе и в автоматическом режиме.

К настоящему моменту существует два больших направления:

- IoT – Internet of Things, что по-русски звучит как «интернет вещей»;
- IIoT – Industrial Internet of Things, то есть Промышленный Интернет вещей.

Эти направления используют схожие инструменты, разница заключается в их предназначении. Интернет вещей применяется для сбора разнообразных данных, которые в дальнейшем будут использованы для прогнозирования и создания моделей. Промышленный Интернет вещей предназначен для автоматизации производства с помощью удалённого управления с использованием показаний датчиков.

Аналитики Ovum, Machina Research и Nokia прогнозируют, что к 2025 году число промышленных соединённых устройств будет составлять от 20 до 200 миллиардов единиц.

Многие страны развивают технологии управления, включая интересы их виртуального использования, в русле государственных программ развития и применения цифровой экономики. Это Industrie в Германии, Advanced Manufacturing Technology в США, стратегическая концепция развития производства в Китае, которая делает упор на качество, инновации и внедрение передовых технологий, Innovate UK в Великобритании, National Digital Economy в Австралии.

В России тоже существуют проекты по формированию и внедрению платформ Интернета вещей и разработке прикладных сервисов для использования этой концепции. Фондом развития интернет-инициатив (ФРИИ) разработана дорожная карта развития Интернета вещей и учреждена Ассоциация интернета вещей. В рамках Росстандарта создан технический комитет по стандартизации «Кибер-физические системы». Начата разработка и принятие стандартов в области IoT.

Когнитивные технологии. Это название связано с латинским словом *cognitio* – «познавать». Таким образом когнитивные технологии работают с нашим познанием: оценивают и анализируют внимание, работу мозга, состояние, то есть стремятся «понять» человека.

Перспективные направления развития этих технологий таковы:

- разработка когнотропных препаратов, увеличивающих возможности человека, например, стимулирующих память и интеллект;
- создание когнитивных ассистентов — систем адаптивной помощи в различных ситуациях (например, контроль доступа, автопилот);
- виртуальные интерфейсы вида «мозг-компьютер» — создание доступных на уровне интуиции способов управления компьютерными системами.

Настоящий искусственный интеллект в данный момент недоступен и является предметом рассуждений о том, возможен ли он в принципе и какие опасности могут возникнуть в случае его создания.

Интеллектуализированные системы существуют уже в наше время. Можно привести как пример суперкомпьютер Watson компании IBM. Облачная когнитивная система Watson используется в США, например, ведёт диалоги с пользователями в автоматическом режиме на сайте компании USAA (финансовые услуги военным), принимает решения в страховой медицинской компании WellPoint.

Виртуальная валюта. Виртуальная, или цифровая, валюта – это денежные средства, которые не имеют материального воплощения, но используются в качестве полноценного денежного знака.

Криптовалюта. Это тип виртуальной валюты. Её выпуск (так называемый «майнинг») основан на применении криптографических алгоритмов (шифров) специфическим образом.

Блокчейн. Blockchain (распределенный реестр, цепочка блоков транзакций) это распределенная (то есть не имеющая центра) база данных, которая содержит информацию обо всех транзакциях, проведенных участниками системы. Информация хранится в виде цепочки блоков. Эта система затрудняет фальсификацию информации, которая хранится таким образом.

Блокчейн используется в виртуальных валютных системах для выпуска денежных единиц, их перевода и хранения истории этих операций.

Вскоре конкуренцию на мировом рынке будут иметь те компании и государства, где существует высокий уровень цифровизации. Ведущие компании мира уже в настоящий момент внедряют цифровые механизмы во многих сферах экономики, инвестируют средства в строительство центров обработки данных, вводят системы хранения сведений о клиентах и финансовых операциях.

Использование цифровых инструментов повышает индивидуализацию производства, сокращает время от разработки передовой идеи до сбыта готового продукта, дает возможность эффективно адаптировать продукцию под запросы потребителя.

*Концептуальные направления цифровизации экономики:*

Платформенная концепция. Новой, присущей только цифровой экономике, бизнес-моделью является цифровая платформа. Её содержание заключается в предоставлении населению и компаниям услуги по регулированию деятельности различных участников рынка.

Платформа обеспечивает участникам ряд удобств, в автоматическом режиме составляет рейтинги доверия между ними и, что наиболее важно, помогает продавцу и покупателю товара/услуги быстро найти друг друга, совершить сделку и выполнить расчеты.

Работа цифровых платформ делает процессы производства и обмена быстрее и дешевле, позволяет исключить посредников, значительно увеличивает эффективность рынков и продуктивность труда.

Кроме этого, большинство платформ не ограничены в географическом плане, и пользоваться их услугами можно почти в любом уголке планеты. Примеры таких платформ – Uber, Airbnb, Amazon, Alibaba и многие другие.

«Индустрия 4.0» и «Умная фабрика». Платформенная концепция адаптирована в основном для нужд торговли и логистики. Концепция «Индустрия 4.0» и её технологическое ядро «Умная фабрика» стали проводником в цифровую сферу для промышленности.

Особенности «Умной фабрики»:

- Все отрезки максимально автоматизированы.
- Вклад и значимость НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) при выпуске серийной продукции почти не отличается от значимости НИОКР для сложных технических изделий по индивидуальным заказам.
- Производство легко трансформируется, его линии приспособлены к быстрому обновлению и перестройке. Каждое звено и подсистема автономно управляются с помощью промышленного интернета вещей.
- На всех ступенях цикла производства изделия все звенья «умной фабрики» работают взаимосвязанно и регулируются потоками обратных связей в онлайн-режиме.
- PLM- управление. Все этапы жизненного цикла изделия являются объектом управления, включая взаимодействие с логистикой, сервисными центрами и получение обратной связи

Концепция «Киберфизической системы». Эта технологическая концепция приближается по смыслу к «умной фабрике». Представляет собой единую систему вычислительных ресурсов и физических процессов.

В киберфизические системы включаются датчики, оборудование и информационные системы, которые могут охватывать как отдельные предприятия, так и их комплексы, когда включённые в комплекс единицы реализуют последовательные переделы в цепочках создания стоимости.

## **ТЕМА 11 РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ РБ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ**

**11.1 Укрепление позиций и обеспечения роста конкурентных преимуществ субъектов бизнеса на основе активного использования цифровых технологий. Ключевые условия и предпосылки успешной цифровой трансформации национальной экономики Республики Беларусь.**

**11.2 Инвестиции в развитие человеческого капитала для создания будущих инноваций и обеспечение роста конкурентоспособности предприятия.**

**11.3 Цифровизация отраслей и ее влияние на изменение спроса на факторы производства. Взаимодействие потребителей и поставщиков услуг на основе цифровых технологий (краудсорсинг, улучшение цифровых данных и др.).**

В новых исторических и экономических реалиях, связанных с экономическими санкциями стран Запада к Беларуси проблема модернизации экономики на основе цифровизации приобретает особо важное значение. Санкции обусловили разрыв торгово-экономических связей и логистических цепочек, финансовые ограничения. Для Беларуси возникла серьезная угроза замедления экономического роста в краткосрочном и среднесрочном периоде.

Объем производства в Беларуси сократится по оценкам Fitch на 5% в 2022 г. и на 1,2% в 2023 г, по оценкам Всемирного банка – на 6,4–6,5% в 2022 г. По данным Белстата за 10 месяцев 2022 г. объем ВВП составил 95,3% к объему производства соответствующего периода прошлого года, объем производства промышленности – 94,4%, экспорт – 95,4%, импорт – 92,5%<sup>4</sup>. При этом падение объемов экспорта и импорта было скомпенсировано ростом экспортных и импортных цен.

Наиболее тяжелыми для белорусской экономики являются ограничение доступа к импорту высокотехнологичной продукции и технологий, прекращение сотрудничества в международных проектах. Цель санкций – остановить производства, которые в значительной мере зависят от импортируемых технологий, оборудования и комплектующих. Особенно существенно это для наукоемких и высокотехнологичных секторов экономики. Следует отметить, что доля импорта в ВВП Беларуси составляет более 70%, в конечном потреблении – более 35%, в промежуточном потреблении – 36,4%, что превышает соответствующие показатели для большинства стран Европы, но не критично для малой открытой экономики, которой является экономика Беларуси.

При этом доля импорта готовой и промежуточной продукции, необходимой для производства отечественных товаров и услуг, поставляемых на внутренний рынок, составляла в 2016–2021 гг. около 45%. Необходимо учитывать высокую зависимость экономики Беларуси от импорта потребительских и инвестиционных товаров для конечного потребления, доля которых в общем объеме импорта в последнее время возрастала: рост импорта инвестиционных товаров составил 145% относительно 2016 г., потребительских товаров – 130%. В структуре розничного товарооборота доля импортных товаров возросла с 34,1 в 2016 г. до 40,8% в 2021 г., в том числе по продовольственным товарам — с 18,4 до 23,4%, непродовольственным — с 54,2 до 59,5%. По ряду позиций доля импорта в конечном потреблении домохозяйств приближается к 100%.

Анализ развития экономики страны в последние годы, по мнению многих белорусских экономистов и экспертов международных организаций, свидетельствует об исчерпаемости возможностей используемой модели развития экономики, усилении фундаментальных

внутренних проблем структурного и институционального характера, которые сдерживают возможности экономического развития.

Основным показателем углубления проблемы является замедление темпов роста экономики страны. В 2000–2010 гг. среднегодовые темпы прироста ВВП составляли 7,4%, в 2010–2021 г. – немногим более 1%. Такое замедление обусловлено:

- хронической макроэкономической несбалансированностью экономики и прежде всего сохранением и углублением внутренних дисбалансов: разрыв между темпом роста заработной платы и производительности труда, более быстрый рост внутреннего потребления по сравнению с внешним спросом;

- высокой зависимостью от импорта, которая

- а) порождает относительно низкую способность экономики создавать добавленную стоимость за счет внутренних ресурсов: вклад в ВВП добавленной стоимости национального происхождения во внутреннем спросе составляет в Беларуси 59,1%, что ниже чем в странах ЕАЭС;

- б) приводит к потере внутреннего рынка для белорусских производителей, что в условиях отсутствия роста поставок на экспорт высокотехнологичной продукции ведет к упрощению структуры национальной экономики (индекс экономической сложности экономики Беларуси составил в 2020 г. 0,83, в 2010 г. он был 0,96);

- в) усиливает технологическую зависимость развития экономики страны от импорта;

- высокой степенью зависимости белорусской экономики от динамики развития мировой экономики и, прежде всего, российской экономики (рост ВВП России на 1% порождает рост ВВП Беларуси в последнее десятилетие на 1,01%), чрезмерной товарной и географической концентрацией внешнеторговых потоков Беларуси (индекс Герфиндаля-Хиршмана по экспорту равен 1728) которая является результатом невысокой конкурентоспособности национальной продукции и обуславливает нестабильность поступлений валюты от экспорта, волатильность развития;

- деформацией структуры экономики Беларуси: если в начале 1990-х гг. в структуре промышленности страны доминировало машиностроение, включая наукоемкие отрасли (приборо- и станкостроение), то в настоящее время основу промышленности Беларуси составляют виды деятельности, осуществляющие первичную переработку сырья: производство нефтепродуктов, продуктов питания, химическое производство, металлургия, в результате чего страна становится рынком для зарубежных продуктов с высокой долей добавленной стоимости – электроники, транспортных средств и т.д.;

- низкой производительностью труда: в промышленности Беларуси она составляет 55% от уровня России, 35% – Казахстана, 20% – стран ЕС;

- недостаточным уровнем технологического развития, что вызвано низкой наукоемкостью ВВП, которая в последние годы находится в диапазоне 0,5%, низким спросом на инновации вследствие их высокой стоимости, сохранения неэффективной структуры экономики: в рейтинге Глобального индекса инноваций в 2022 г. Беларусь занимает 77 место (Россия – 47), среди 39 экономик Европы Беларусь занимает 38 место;

- низкой инвестиционной активностью (доля инвестиций в основной капитал составляет в 2021 г. 17,4% ВВП), изношенностью основных средств, особенно их активной части (более 50%), высоким уровнем внешних заимствований (валовой внешний долг вырос с 49,9% ВВП в 2010 г. до 61,4% в 2021 г.).

Белорусские предприятия даже при поддержке государства не в состоянии конкурировать с ТНК, так как уступают им по финансовым, материальным и человеческим ресурсам, уровню используемых технологий, объему и качеству научных разработок, качеству менеджмента.

Нарастание и системный характер проблем актуализируют вопрос о способности экономики страны противостоять внешним и внутренним угрозам, обеспечить высокие темпы роста в краткосрочной и более отдаленной перспективе. Главная задача в этих условиях экономики Беларуси – используя результаты научных исследований и разработок, занять опре-

деленную нишу в системе международного разделения труда, в глобальной экономике. Поэтому стратегия модернизации базируется на инновационном развитии, полном освоении преимуществ пятого и подготовкой к переходу к шестому технологическому укладу. Главный вектор модернизации – создание и наращивание конкурентных преимуществ в узком спектре инновационной деятельности в рамках умной специализации.

Отдельные элементы модернизации экономики Беларуси отражены в различных государственных программах. В частности, принята Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021-2025 годы, в рамках которой предусматривается выполнение мероприятий по созданию и развитию современной информационно-коммуникационной инфраструктуры, внедрению цифровых инноваций в отраслях экономики и технологий «умных городов», а также обеспечению информационной безопасности таких решений.

Цели и выделенные приоритеты документов по модернизации экономики Беларуси отражают основные тенденции развития глобальной экономики и связанные с ними перспективы бизнес-сектора и общества в целом. Они ориентированы на формирование высокотехнологичных производств V и VI технологических укладов, развитие таких наукоемких и высокотехнологичных областей, как энергетика, нано- и биотехнологии, информационно-коммуникационные и авиакосмические технологии, цифровизацию экономики, рациональное природопользование и обеспечение национальной безопасности. Модернизация должна рассматриваться как непрерывный процесс.

В условиях формирования глобальных цепочек создания добавленной стоимости и санкций со стороны стран Запада особенно актуально для Беларуси в настоящий момент:

- стимулирование процессов импортозамещения и развития производств товаров с высокой добавленной стоимостью;
- государственная поддержка развития отдельных сегментов высокотехнологичного сектора экономики, способных стать генераторами роста экономики в силу имеющихся научных заделов и конкурентоспособности на глобальном рынке;
- стимулирование экспорта, переориентация товарных потоков и логистики на страны ЕАЭС, диверсификация структуры экспортных поставок, рост экспорта товаров с высокой добавленной стоимостью;
- активизация процессов производственной и научно-технологической кооперации с российскими фирмами;
- государственная поддержка национальных цепочек создания добавленной стоимости на основе поддержки кооперации между белорусскими предприятиями;
- создание благоприятных условий для инвестиционной активности бизнеса и привлечение частных инвестиций;
- совершенствование институциональной среды функционирования бизнеса и мер макроэкономического регулирования по обеспечению стабильности развития экономики.

Важное место в модернизации экономики страны играет цифровая трансформация – качественные, принципиальные изменения структуры экономики, перенос процесса создания добавленной стоимости в сферу создания и использования цифровых ресурсов и цифровых процессов, приводящий к переходу на новый технологический уклад и созданию новых видов деятельности.

Как отмечалось ранее, цифровизация оказывает влияние на все аспекты жизни. Цифровой разрыв, существующий между странами и связанный с условиями подключения и отражающий существенные различия между странами в степени готовности к использованию потенциала данных, усугубляется разрывом, связанным с данными. Страны с ограниченными возможностями преобразования цифровых данных в цифровую аналитику и предпринимательские возможности, их использования для экономического и социального развития, находятся в явно неблагоприятном положении.

Растущая цифровизация экономики предполагает пять взаимосвязанных уровней:

- человек, обладающий компетенцией эффективно использовать ИКТ;
- трудовой коллектив, взаимодействующий на основе информационно-компьютерных

технологий;

- предприятие с целостной внутренней информационной сетью;
- кластерно-сетевая организация глобальных цепочек создания добавленной стоимости;
- глобальное цифровое сообщество, глобальные электронные сети, мировой рынок ИТ-технологий.

Эти уровни должны быть учтены в стратегии модернизации национальной экономики, так как устойчивое развитие Беларуси в этих условиях может быть обеспечено только при развитии всех аспектов, способствующих развитию и внедрению ИТ-технологий во все сферы общества. Замедление процесса цифровой трансформации приведет к перемещению человеческого капитала и потребителей в цифровые экономики других стран, в цифровые экосистемы глобальных цифровых платформ, к возникновению новых и углублению существующих дисбалансов в экономике страны.

В стране достигнуты определенные успехи в цифровизации: валовая добавленная стоимость организаций сектора ИКТ (в процентах к валовой добавленной стоимости) увеличилась с 3,2% в 2011 г. до 8,7% в 2021 г., объем производства продукции организаций сектора ИКТ за этот период увеличился с 3 до 6,1% в общем объеме производства продукции, численность работников организаций сектора ИКТ в общей численности занятых выросла с 2,2 до 3,4%, экспорт услуг сферы ИКТ к общему объему экспорта услуг увеличился с 8,1 до 31,3%.

Следует учитывать при оценке развития цифровой экономики в Беларуси, что цифровые данные стали новым экономическим ресурсом для глобальных цепочек создания стоимости. Контроль над ними стратегически важен для того, чтобы преобразовать их в цифровой интеллект. Практически в каждой цепочке создания стоимости способность собирать, хранить, анализировать и преобразовывать данные приносит дополнительные конкурентные преимущества. Доминирование глобальных цифровых платформ, их контроль над данными, способность создавать и захватывать последующую ценность увеличивает неравенство между странами.

В глобальной цепочке создания добавленной стоимости цифровых данных многие страны оказываются в подчиненном положении, рискуют стать простыми поставщиками данных для ведущих цифровых платформ, в то же время им придется платить за цифровой интеллект, созданный с этими данными владельцами платформ. Развитие ИКТ сектора в Беларуси можно рассматривать как включение в глобальные цепочки создания добавленной стоимости, так как в основном развивалась аутсорсинговая модель развития рынка ИТ-услуг.

По результатам опросов ИТ-бизнеса, проводимых Belarus IT CEO Club, 84% компаний занимаются аутсорсингом/аутстаффингом. В стране действовали центры исследований и разработок таких компаний, как Google, Yandex, Ciklum, IHS Markit, IAC Applications, Kyriba, Mapbox, NEC, Playtika, Rakuten, SK hynix, Playtech; филиалы компаний, занимающиеся разработкой программных продуктов и игр Gurtam, SoftClub, Wargaming, Viber; представительства стартапов в сфере ИТ AIMatter, Flo, FriendlyData, MSQRD, PandaDoc; представительства ИТинвесторов: AltaIR Capital, Bulba Ventures, Baring Vostok Capital Partners, Haxus, Flint Capital, Gagarin Capital Partners.

Именно аутсорсинговые компании генерировали основной рост в ИТ-сфере на первоначальном этапе. Они являлись важным элементом развития экосистемы бизнеса в целом и высокотехнологичных отраслей в частности, так как обладали необходимыми ресурсами для создания и развития центров обучения, финансирования исследовательских проектов и т.д. Все это обуславливало рост компетенций местных специалистов, количество продуктовых проектов в сфере ИТ и высоких технологий, определяло долгосрочные эффекты развития ИТ-отрасли, связанные с цифровизацией реального сектора, повышением эффективности производств, подготовкой квалифицированных кадров. Аутсорсинговую модель развития ИТ-сферы постепенно начала сменять продуктовая модель, т.е. белорусские компании делали программное обеспечение не только на заказ, но и стали выпускать на рынок собственные

продукты.

Введение санкций после президентских выборов 2020 г. и событий на Украине в 2022 г. привело к разрыву сотрудничества западных компаний с белорусскими компаниями и массовым изменением места дислокации белорусских ИТ компаний (выезд в Польшу, Грузию и т.д.). В частности, в 2020 г. на фоне политических событий у большинства ИТ-компаний снизилась производительность сотрудников (80% респондентов отметило), около четверти компаний, участвовавших в опросе, заметили уменьшение объема оказываемых услуг, 8% опрошенных столкнулись с отказом западных заказчиков от дальнейшего сотрудничества. 38% компаний изучали варианты для релокации, 11% компаний выехали или в процессе релокации части сотрудников, 3% компаний выехали или в процессе релокации всех сотрудников.

После введения санкций в 2022 г. почти у 40% ИТ-специалистов возникли проблемы в поисках новых проектов. Известны случаи, когда на международных платформах для разработчиков ПО, 3D-дизайнеров и прочих ИТ-фрилансеров блокировали аккаунты белорусских специалистов. За 7 месяцев 2022 г. из ИТ-компаний уволилось более 18 тыс. специалистов. Для решения проблем модернизации экономики Беларуси на основе цифровизации в условиях оттока ИТ-специалистов и ИТ-компаний из страны необходимо активнее включать ИТ-компании в создание продуктов для реального сектора экономики, что будет способствовать не только построению цифровой экономики в стране, но и содействовать качественной трансформации общества в целом. Для этого необходимо рационально использовать расширенные возможности сетей 5G, которые начали создаваться в Беларуси в 2017 г., для улучшения качества обслуживания, обеспечения сверхнадежной связи с низкой задержкой и чувствительной ко времени необходимы для критических по времени промышленных производственных процессов, что актуализирует проблему их формирования.

Необходимо создавать в стране условия для широкого использования потенциала облачных технологий, активного использования новых бизнес-процессов в цепочках создания добавленной стоимости, цифровых моделей и создание цифровых активов. Базой для реализации данных целей могут стать цифровые платформы и цифровые ресурсы, создаваемые и развивающиеся в новых формах кооперации в рамках государственно-частного партнерства, консорциумах, в том числе в рамках ЕАЭС, для выработки и реализации новых решений цифровых проектов.

Для поддержки ИТ-сферы и усиления ее роли в модернизации белорусской экономики государству необходимо создать специальные механизмы и стимулы для переориентации компаний на заказы для внутреннего рынка и рынка ЕАЭС. Решение данной задачи может быть достигнуто за счет полной реализации решения Высшего Евразийского экономического совета «Об Основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года» от 11 октября 2017 г.

Для успешной реализации процесса цифровизации экономики страны необходимо использовать механизмы целевого финансирования, механизмы на основе государственно-частного партнерства, активно привлекать средства финансовых институтов, в том числе стран-членов ЕАЭС. В результате модернизации экономики на платформе цифровизации осуществится цифровая трансформация традиционных видов деятельности, цифровая трансформация рынков товаров, услуг, капитала, рабочей силы, цифровая трансформация процессов управления экономикой, совершенствование цифровой инфраструктуры и защищенности цифровых процессов. Реализация концепции модернизации экономики на основе цифровой трансформации приведет к созданию новой модели экономики, стимулирует инновационные процессы, обеспечит устойчивое экономическое развитие на платформе системы эффективных государственных и частных институтов, создания благоприятной макроэкономической среды создания и обращения цифровых инноваций, формирования цифровых платформ и экосистемы, устойчивости функционирования цифрового пространства.



Республики Беларусь» (09.11.2023, 1/21091). Правовым актом внесены изменения в Указ Президента Республики Беларусь от 24 февраля 2012 г. № 105 «О банке данных проектов законов Республики Беларусь», в том числе в Положение о порядке формирования, ведения и предоставления банка данных проектов законов Республики Беларусь (далее – Положение). В Положении уточнен состав информации, представляемой в Национальный центр правовой информации для включения в банк данных, и порядок ее представления. Указ вступил в силу 11 ноября 2023 г.

Указ Президента Республики Беларусь от 29 ноября 2023 г. № 381 «О цифровом развитии» (30.11.2023, 1/21135). Указ принят в целях обеспечения цифрового развития Республики Беларусь, реализации и финансирования мероприятий, пилотных проектов в сфере цифрового развития и осуществления государственных закупок в данной сфере.

Правовым актом установлены следующие основные направления цифрового развития в Республике Беларусь до 2030 года:

- развитие отечественных программно-технических средств, информационных и других передовых технологий;
- внедрение информационных и других передовых технологий, включая создание и использование государственных цифровых платформ, масштабирование результатов пилотных проектов в сферах промышленности, сельского хозяйства, образования, здравоохранения, транспорта и связи, строительства, торговли, государственной статистики, экологии, жилищно-коммунального хозяйства, государственного управления, а также в социально-трудовой сфере;
- организация обмена данными в рамках Евразийского экономического союза;
- региональное цифровое развитие, включая создание государственной цифровой платформы «Умный город (регион)»;
- совершенствование оказания государственными органами и государственными организациями, а также хозяйственными обществами, в отношении которых Республика Беларусь либо административно-территориальная единица, обладая акциями (долями в уставных фондах), может определять решения, принимаемые этими хозяйственными обществами (далее, если не определено иное, – государственные органы и организации), электронных услуг и осуществления административных процедур в электронной форме в проактивном формате;
- перевод не менее 75 процентов административных процедур в электронную форму.

При этом определено, что мероприятия в сфере цифрового развития, обеспечивающие реализацию основных направлений цифрового развития, финансируются в первоочередном порядке.

В рамках реализации Указа определены ряд новых задач и функций для:

- Министерства связи и информатизации;
- республиканских органов государственного управления и иных организации, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов (Минского горисполкома);
- открытого акционерного общества «Банк развития Республики Беларусь»;
- владельцев (операторов) государственных цифровых платформ, государственных информационных систем (ресурсов), баз и банков данных и оператора общегосударственной автоматизированной информационной системы.

Правовым актом утверждены:

- Положение о порядке реализации и финансирования мероприятий в сфере цифрового развития, осуществления государственных закупок в данной сфере;
- Положение о порядке реализации и финансирования пилотных проектов в сфере цифрового развития.

Также Указом определен перечень «офисов цифровизации» в который включено 40 юридических лиц, которые выполняют работы (оказывают услуги) для государственных органов и государственных организаций. Ряд положений Указа вступили в силу 3 декабря 2023 г., а иные вступят в силу 3 марта 2024 г.

Постановление Совета Министров Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь от 1 ноября 2023 г. № 745/20 «Об изменении постановления Совета Министров Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь от 12 августа 2019 г. № 530/14» (01.11.2023, 5/52312). Положение о порядке проведения аккредитации рейтинговых агентств, в том числе порядке включения их в реестр рейтинговых агентств (исключения из него) и составе включаемых в реестр сведений, утвержденное постановлением Совета Министров Республики Беларусь и Национального банка Республики Беларусь от 12 августа 2019 г. № 530/14, изложено в новой редакции.

Положением определяется порядок проведения аккредитации рейтинговых агентств, в том числе порядок включения их в реестр рейтинговых агентств (далее – реестр), исключения из реестра, а также порядок внесения изменений в реестр. Ведение реестра осуществляется Национальным банком на электронных носителях, а информация из него размещается на официальном сайте Национального банка. Постановление вступает в силу с 1 января 2024 г.

Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16 ноября 2023 г. № 780 «Об изменении постановления Совета Министров Республики Беларусь» (16.11.2023, 5/52373). Постановлением в целях со-

вершенствования механизмов осуществления административных процедур изложено в новой редакции Положения о реестрах метаданных и электронных сервисов, нормативно-справочной информации, утвержденное постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 15 ноября 2021 г. № 646 «О снижении административной нагрузки и цифровизации административных процедур» (далее – Положение).

Согласно Положению специализированное агентство «Агентство сервисизации и реинжиниринга» (далее – агентство) осуществляет:

- создание и ведение реестрах метаданных и электронных сервисов, нормативно-справочной информации (далее – реестров) с использованием автоматизированной информационной системы «Реестры» (далее – АИС «Реестры»);
- анализ включаемой в реестры информации в целях моделирования и проектирования данных;
- анализ метаданных, формирование наборов данных, в том числе для выявления часто используемых наборов, дублируемых данных в разных информационных ресурсах (системах), в целях подготовки предложений по выделению эталонных наборов данных и переходу к повторному использованию данных, интеграции данных, согласованию и сопоставлению с аналогичными или связанными данными;
- комплексный анализ существующих способов отражения данных, электронных сервисов, в том числе используемых для осуществления административных процедур;
- внесение предложений Первому заместителю Премьер-министра Республики Беларусь по итогам выполнения вышеперечисленных мероприятий, согласованных с владельцами информационных ресурсов (систем) и Министерством связи и информатизации;
- иные функции, необходимые для функционирования реестров.

Республиканские органы государственного управления и иные организации, подчиненные Правительству Республики Беларусь, а также подчиненные им (входящие в состав, систему) организации включают в реестры и актуализируют посредством АИС «Реестры» сведения об информационных ресурсах (системах), владельцами которых они являются, в объеме согласно форме представления информации, для создания и ведения реестров с учетом требований законодательства об информации, информатизации и защите информации.

Аутентификация пользователей АИС «Реестры» осуществляется посредством Единой системы идентификации физических и юридических лиц. Функционирование, развитие (модернизация) и техническое сопровождение АИС «Реестры» осуществляются агентством за счет собственных средств. Постановление вступило в силу 18 ноября 2023 г.

*Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 20 ноября 2023 г. № 795 «Об изменении постановлений Совета Министров Республики Беларусь» (20.11.2023, 5/52392).* Правовым актом внесены изменения в Положение о порядке ведения банка данных о гражданах Республики Беларусь, оформивших выезд для постоянного проживания (оформивших постоянное проживание) за пределами Республики Беларусь и временно пребывающих за пределами Республики Беларусь утвержденное постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25 февраля 2010 г. № 270. Постановление вступило в силу 25 ноября 2023 г.

*Постановление Министерства связи и информатизации Республики Беларусь от 25 августа 2023 г. № 16 «Об утверждении образовательных стандартов переподготовки руководящих работников и специалистов» (23.11.2023, 8/40691).* Постановлением, вступившим в силу 2 декабря 2023 г., утверждены образовательные стандарты переподготовки руководящих работников и специалистов:

- имеющих среднее специальное образование, по специальности 9-08-0612-01 «Тестирование программного обеспечения» (квалификация: Тестировщик);
- имеющих высшее образование, по специальности 9-09-0611-02 «Веб-дизайн и компьютерная графика» (квалификация: Программист-веб-дизайнер);
- имеющих высшее образование, по специальности 9-09-0612-01 «Тестирование программного обеспечения» (квалификация: Специалист-тестировщик);
- имеющих высшее образование, по специальности 9-09-0612-02 «Программное обеспечение информационных систем» (квалификация: Инженер-программист);
- имеющих высшее образование, по специальности 9-09-0612-03 «Проектирование программного обеспечения информационных систем» (квалификация: Программист-аналитик).

*Постановление Министерства связи и информатизации Республики Беларусь от 14 ноября 2023 г. № 22 «Об утверждении образовательного стандарта переподготовки руководящих работников и специалистов» (29.11.2023, 8/40718).* Постановлением утвержден образовательный стандарт переподготовки руководящих работников и специалистов, имеющих среднее специальное образование, по специальности 9-08-0612-02 «Разработка и сопровождение программного обеспечения информационных систем» (квалификация: Техник-программист). Постановление вступило в силу 3 декабря 2023 г.

Реализация цифровой трансформации отечественной экономики и общественной жизни на протяжении продолжительного периода обуславливает анализ и оценку достижения их цифровизации. Набор статистических показателей, регулярно публикуемых Национальным статистическим комитетом, лишь частично характеризует развитие цифровой экономики в Республике Беларусь. Он не показывает, по каким показателям Республика Беларусь опере-

жает другие страны, а по каким отстает. Вместе с тем существует целый ряд международных показателей и источников, оценивающих эффективность и степень охвата стран мира цифровизацией:

- Индекс развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) (ICT Development Index – IDI);
- Индекс цифровой экономики и общества (Digital Economy and Society Index – DESI);
- Индекс мировой цифровой конкурентоспособности (IMD World Digital Competiveness Index – WDCI);
- Индекс цифровой эволюции (Digital Evolution Index – DEI);
- Индекс цифровизации экономики Boston Consulting Group (e-Intensity); – Индекс сетевой готовности (Networked Readiness Index – NRI);
- Индекс развития электронного правительства (The UN Global E-Government Development Index – EGDI);
- Индекс электронного участия (E-Participation Index – EPART);
- Индекс глобального подключения (Global Connectivity Index – GCI, Huawei);
- Глобальный индекс инноваций (The Global Innovation Index – GII).

В отчетах международных организаций рейтинговыми позициями результатов Республики Беларусь по развитию информатизации, информационного общества и внедрению ИКТ являются: – 32-е место из 152 стран по индексу развития ИКТ в 2018 г. согласно оценке Международного Союза Электросвязи (МСЭ).

Исследователи в данной предметной области исходят из положения, согласно которому существует тесная связь между развитием ИКТ и экономическим благополучием; – в 2020 г.

40-е место из 193 стран в рейтинге ООН по индексу развития электронного правительства (EGDI), который оценивает готовность и возможности национальных государственных структур в использовании ИКТ для предоставления гражданам государственных услуг. Индекс формируется по трем основным составляющим: степень охвата и качество интернет-услуг; уровень развития ИКТ-инфраструктуры; человеческий капитал. В 2018 г. значение индекса готовности к электронному правительству Республики Беларусь соответствовало 38-й позиции, а в 2016 г. – 49-й; – по уровню электронного участия (E-participation) в 2020 г.

Республика Беларусь вошла в подгруппу стран с очень высоким уровнем значения индекса развития электронного участия, заняв 57-е место. В 2016 г. Беларусь заняла 76-е место, но в 2018 г. положение страны было куда перспективнее – 33-е место, что также оказало влияние на значение индекса – EGDI;

– в Глобальном рейтинге инноваций, согласно данным Global Innovation Index, республика нестабильно сменяла свою рейтинговую позицию. В 2015 г. Беларусь занимала 53-е место, в 2016 г. – 79-е, в рейтинге 2017 г. находилась на 88-й позиции. В 2018 г. Беларусь поднялась на две строчки и заняла 86-е место, а в 2019 г. – 72-е место.

В 2020 г. Беларусь занимает 64-е место среди 131 экономики. Позиция также является 18-й среди стран со средним уровнем дохода и 37-й среди стран Европы. Даже переместившись на 64-е место, Беларусь продолжает оставаться худшей инновационной экономикой Европы. Все соседствующие с нами страны оказались в Топ-50.

Так, Латвия заняла 34-е место, Польша – 39-е, Литва – 40-е, Украина – 43-е, Россия – 46-е; – по индексу сетевой готовности, характеризующему уровень развития ИКТ и сетевой экономики, в 2020 г. Беларусь заняла 65-е место среди 134 стран мира. Индекс измеряет уровень развития ИКТ по 62 контрольным показателям, объединенным в четыре основные группы: 1) технологии; 2) люди; 3) управление; 4) влияние;

– в 2021 г. в рейтинге, составленном к докладу Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД), Беларусь заняла 35-е место по онлайн-торговле, обогнав все страны СНГ, и не только.

Украина в списке оказалась на 51-м, Молдавия – на 53-м, Казахстан – на 60-м, Азербайджан – на 65-м, Армения – на 84-м, Кыргызстан – на 97-м, Узбекистан – на 107-м, Та-

джикистан – на 121-м месте из 152 стран;

– согласно «Глобальному инновационному индексу 2021» Республика Беларусь заняла 16-е место среди 132 государств по показателю доступ к ИКТ.

Также согласно данному индексу по показателю экспорт ИКТ-услуг (телекоммуникационных, компьютерных и информационных) в общем объеме внешней торговли Республика Беларусь заняла 11-е место в мире;

– по индексу цифровой свободы (Digital Freedom Index) в 2021 г. Беларусь оказалась в последней десятке стран, расположившись между Мьянмой и Турцией и заняв 7-е место с конца.

Значимым для оценки цифровизации экономики государства является индекс мировой цифровой конкурентоспособности. Мировой рейтинг цифровой конкурентоспособности ежегодно составляется швейцарским Международным институтом управления и развития в Лозанне (International Institute for Management Development, IMD).

Индекс формируется по трем основным составляющим: знания, технологии и готовность к будущему. В настоящее время Беларусь не входит в рейтинг мировой цифровой конкурентоспособности, из постсоветских республик помимо Беларуси в этот рейтинг не входят лишь Туркменистан и Узбекистан.

Лидером по росту цифровой конкурентоспособности является Вьетнам – его показатель с 2018 по 2021 г. увеличился на 339 баллов, следом расположились Египет и Китай с 258 и 211 баллами соответственно. Худшие результаты зарегистрированы в Индии, где цифровая конкурентоспособность за три года снизилась на 396 баллов, в США показатель упал на 72 балла, в Германии – на 176, в Японии – на 190.

Что касается стран СНГ, то в Грузии цифровая конкурентоспособность повысилась на 153 балла, в Армении – на 47 %, в Азербайджане – на 37 %, в Киргизии – на 22 %, в Таджикистане – на 21 %. В Казахстане и Украине имел место спад на 40 и 66 баллов соответственно.

Изучение позиций нашей страны в международных рейтингах оценки развития цифровой экономики позволяет отнести Республику Беларусь к перспективной группе стран по уровню цифровой трансформации экономики и общества. Отдельные невысокие международные показатели требуют более детального изучения причин, так как может быть реализован риск перехода экономики в состояние «отстающего развития» в цифровой среде. Соответственно, в настоящее время минимизация рисков развития цифровой экономики в Республики Беларусь должна быть одним из приоритетных направлений в осуществлении экономического, политического, социального и культурного развития страны.

#### *Цифровые проекты Республики Беларусь.*

Основной документ, регламентирующий внедрение информационных технологий в экономике и обществе, — «Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021-2025 годы».

Главные задачи программы:

- развитие инфраструктуры, внедрение технологий 5G
- развитие электронных госуслуг, мобильной электронной цифровой подписи
- реализация проектов электронного образования, здравоохранения, занятости, логистики, торговли и других направлений. Масштабирование технологий Индустрия 4.0 и «Умный город»

Реализация программы уже принесла ощутимый эффект:

- Все образовательные учреждения Республики Беларусь обеспечены интернет-доступом
- Модернизированы основные автоматизированные информационные системы: АИС «Расчет налогов», АИС «Персонифицированный учет», АИС «Контрольная деятельность», единая автоматизированная информационная система таможенных расчетов и другие
- Создана государственная система правовой информации.

### Примеры реализованных проектов.

**Здравоохранение.** Внедрено новое направление автоматизации здравоохранения – телемедицина. Это автоматизированные рабочие места диагностов и телемедицинские кабинеты в организациях здравоохранения районного, областного и республиканского уровня. С помощью телемедицины районные врачи получают консультации ведущих экспертов республики по рентгенологическим, ультразвуковым и цитологическим исследованиям, а также обращаются за помощью в постановке сложных диагнозов.

**Электронная школа.** В стране действуют онлайн-сервисы «Электронный дневник/Электронный журнал», благодаря которым учет успеваемости ведется в электронной форме, а данные хранятся в электронных архивах.

В школах страны внедряются системы контроля управления доступом для отслеживания посещения учебного заведения онлайн.

**Портал «Мой город».** Запущен с ноября 2015 года в Минске. С его помощью проводится сбор онлайн-заявок для решения коммунальных проблем. В 2019 году портал был обновлен, теперь он называется «Мая республика» и пользоваться им могут жители всех населенных пунктов Беларуси.

**Топливо-энергетический комплекс.** На подстанциях внедряется пилотный проект (на основе технологий Smart Grid) по автономной генерации, передаче и распределению электрической энергии.

Создается АИС контроля и учета электрической энергии (АСКУЭ), предназначенная для сбора, обработки, хранения и визуализации информации о производстве, импорте, экспорте, передаче и продаже электрической энергии.

«Проект будущего» «Умные города Беларуси». «Умный город (регион)» – это государственная цифровая платформа для трансформации процессов регионального управления, решения задач социально-экономического и общественного развития, выстраивания обратной связи с гражданами.

Проект реализуется в рамках программы «Цифровое развитие Беларуси» на 2021-2025 годы и подпрограммы «Региональное цифровое развитие».

Цели проекта:

- объединение «умных городов» в единую цифровую экосистему «цифровое государство»
- интеграция существующих и перспективных «умных» решений (государственных, отраслевых, общественных, частных и других) в границах административно-территориальных единиц
- предоставление сервисов и услуг гражданам для решения задач и обеспечения комфортной среды проживания и деятельности.

Государственной программой предусматривается, что к 2025 году региональной государственной цифровой платформой «Умный город (регион)» будет охвачено 17 городов и регионов. Один из пилотных проектов – мобильное приложение «Мой город» – с 2021 года действует в 12 городах республики. Государственные структуры и бизнес могут добавлять в приложение информацию об организации, а при необходимости и сервисы онлайн-записи, доставки и оплаты.

Граждане с помощью приложения могут записаться на прием в администрацию, узнать режим работы магазинов и спортивных объектов, вызвать аварийную бригаду, забронировать номер в гостинице или столик в кафе, запланировать визит в сервисный центр или спортивный клуб. В приложении представлены более 40 видов городских сервисов, в том числе здравоохранение, образование, спорт, транспорт и др.

Стратегия цифровой трансформации должна быть всеобъемлющей в решении целого ряда вопросов взаимосвязанной политики, обеспечивать согласованность и координацию политики во всех областях и секторах, формируя цифровую трансформацию, и привлекать все заинтересованные стороны к ее разработке и осуществлению.

Чтобы ликвидировать отставание Республики Беларусь в мировом тренде цифровизации, необходимо:

– модернизация правовой базы для улучшения функционирования научноисследовательской системы сферы ИКТ. Не обеспеченная действенной государственной правовой защитой интеллектуальная собственность не способна приносить ее обладателям доход, вызывая тем самым многомиллионные ежегодные потери участниками ИКТ-рынка, включая государство;

- составление и реализация программ управления преимуществами цифровизации; – активная информационно-пропагандистская деятельность для повышения уровня информированности и просвещения общества;

- развитие услуг, основанных на широком использовании и распространении знаний: услуг информационно-вычислительного обслуживания, консалтинговых, финансовых, банковских, страховых, логистических, правовых;

- активное вовлечение малого бизнеса в процесс реализации политики цифровизации. Его удельный вес в секторе ИКТ как сферы преимущественно торговли и интеллектуальных услуг выше, чем в среднем в экономике;

- выявление вызовов, угроз, проблем, возможных отрицательных последствий цифровизации, и, как следствие, составление и реализация программ управления соответствующими рисками, что позволит усилить положительный результат цифровизации.

Компетентное использование государственной политики в вопросах цифровой трансформации санкционирует создание необходимой основы для развития новых видов сервисов и продуктов, ориентированных на нужды и потребности конкретного человека, прогрессивных технологий и инновационных методов хозяйствования, позволит укрепить позиции страны на мировом ИКТ-рынке, повысить экономическую мощь и статус Республики Беларусь в рейтинге стран мира.



## ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### РАЗДЕЛ I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ

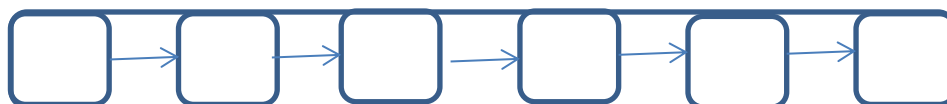
#### ТЕМА 1 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ КОНКУРЕНЦИИ И ЕЕ РОЛЬ В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ. ФУНКЦИИ И ВИДЫ КОНКУРЕНЦИИ

##### Вопросы для самоконтроля:

- 1.1 Понятие и объективные основы конкуренции в экономике. Институциональные основы конкуренции хозяйствующих субъектов.
- 1.2 Теоретические представления разных научных школ о конкуренции: классическая теория конкуренции, свободная конкуренция и «невидимая рука рынка», теории маржиналистов, теории несовершенной конкуренции.
- 1.3 Особенности конкурентных отношений в условиях монополистической конкуренции, монополии, простой монополии, основанной на ценовой дискриминации, олигополии.
- 1.4 Функции конкуренции в рыночной экономике. Результаты реализации конкурентной деятельности.
- 1.5 Виды конкуренции: ценовая и неценовая конкуренция, внутриотраслевая, межотраслевая, свободная (совершенная), несовершенная. Барьеры входа и выхода с отраслевых рынков.

##### Задания:

- 1.1. Заполните цифрами ячейки в цепочке состоящей из следующих звеньев в их логической последовательности:



- 1 – разработка новшеств; 2 – конкурентоспособность персонала; 3 – инновация; 4 – ресурсосбережение; 5 – качество жизни; 6 – качество производства;  
7 – конкурентоспособность организации.

1.2 Имеется перечень специфических функций управления организацией и видов производственных процессов: информационное обеспечение управления; обслуживающие процессы; вспомогательные процессы; кадровое обеспечение организации; НИОКР; преобразующие производственные процессы; логистические процессы, маркетинг; инновации, инвестиции в развитие производства, заключительные процессы. Начертите матрицу функцию функций и процессов. Укажите в ней обратную связь с конкурентоспособностью организации.

1.3 Покажите схематично и объясните, на какие виды целесообразно подразделять конкурентоспособность в пространстве и во времени, какова ее связь с конкуренцией.

1.4 Темы эссе:

Исследование подходов к определению сущности конкурентоспособность в современной научной литературе.

Обоснование роли знаний на современном этапе технологического развития стран.

Качество жизни как цель конкурентоспособности власти. Взаимосвязь инноваций и конкурентоспособности товаров.

Методические основы экономики знаний.

## **ТЕМА 2 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ И КОНКУРЕНЦИИ**

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 2.1 Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления.
- 2.2 Закон экономии времени. Закон конкуренции.
- 2.3 Законы развития организации. Закон композиции. Закон пропорциональности. Закон синергии. Закон упорядоченности. Закон самосохранения.

### **Задания:**

- 2.1 Обсудите следующие вопросы:

Как изменяются темпы возвышения потребностей в товарах и услугах для богатых (в престижных товарах) и для бедных (в дешевых товарах)?

Какова примерная структура совокупного труда (как суммы прошлого, живого и будущего труда) после изготовления грузового автомобиля?

Проранжируйте с точки зрения рыночных отношений следующие показатели: себестоимость продукции, ее качество, затраты на эксплуатацию продукции, качество сервиса потребителей.

Каким образом можно получить синергетический эффект в функционировании организации?

- 2.2 Темы исследовательских работ:

Исследование механизма проявления закона конкуренции как объективного вытеснения с рынка неконкурентоспособных товаров.

Исследование динамики изменения совокупного труда как суммы прошлого, живого и будущего труда.

Анализ принципов закона развития систем.

Синергия как интеграция и качественное взаимодействие компонентов подсистемы.

Исследование сферы применения экономических законов и законов организации в формировании конкурентоспособной экономики.

## **РАЗДЕЛ II СУЩНОСТЬ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

### **ТЕМА 3 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ РЫНКА: СТРАНЫ, РЕГИОНА, ОТРАСЛИ**

#### **Вопросы для самоконтроля:**

- 3.1 Иерархия понятия конкурентоспособности субъектов рыночных отношений. Конкурентоспособность страны (национальной экономики), конкурентоспособность региона, конкурентоспособность отрасли, конкурентоспособность кластера, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность товара.
- 3.2 Этапы оценки конкурентоспособности объекта исследования.
- 3.3 Факторы конкурентоспособности региона. Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества региона.
- 3.4 Конкурентная среда региона, ее составные элементы. Уровни конкурентной среды региона.
- 3.5 Отрасль, ее экономическое содержание. Определяющие факторы формирования конкурентоспособности отрасли и ее предприятий. Пять сил конкуренции, определяющих прибыльность отрасли (М. Портер). Международная конкурентоспособность отрасли.



**Задания:**

3.1 На основании статистических данных, изучите динамику основных макроэкономических показателей национальной экономики Республики Беларусь за последние 5 лет. На основании анализа выявите ключевые факторы конкурентоспособности национальной экономики.

3.2 Практическое задание «Оценка уровня конкурентоспособности региона».

Необходимо разделить группу на 7 подгрупп (соответственно количеству регионов Республики Беларусь и г. Минск). Каждая подгруппа проводит оценку уровня конкурентоспособности и рассчитывает интегральный индекс конкурентоспособности выбранного региона. Набор показателей и способ расчета определяется группой самостоятельно на основании данных статистического сборника «Регионы Республики Беларусь».

Итог работы: обоснование выбранных показателей и способа расчета уровня конкурентоспособности региона, результаты анализа представляются группой в виде презентации в наглядном виде, формулируются выводы и вырабатываются рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности региона.

3.3 Проанализируйте динамику показателя «доля экспорта в общем объеме реализованной отрасли продукции» по отраслям Республики Беларусь используя статистические данные. На основании анализа, сделайте проранжируйте отрасли по убыванию данного показателя.

3.4 Расположите указанные направления повышения конкурентоспособности отраслей промышленности Республики Беларусь в логической последовательности: активизация научно-исследовательской работы на приоритетных направлениях структурной перестройки в промышленности; обеспечение сферы НИОКР современным лабораторным и контрольно-испытательным оборудованием, приборами, информационно-вычислительными системами и др.; сохранение научно-технологического потенциала страны и государственная поддержка высоких технологий, соответствующих мировому уровню и превышающих его; технологическое перевооружение агропромышленного комплекса; обеспечение условий опережающего роста производства, основывающихся на новых технологических укладах и формирующих «точки роста» и «сектора развития» на перспективных научно-технических направлениях развития; развитие производства наукоемкой и конкурентоспособной продукции с целью расширения экспортного потенциала страны; удовлетворение потребностей населения в высококачественных товарах народного потребления; создание экологически чистых производств и выпуск экологически безопасных видов продукции; повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции путем развития национальной системы сертификации продукции и систем качества на основе международных стандартов.

**ТЕМА 4 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ****Вопросы для самоконтроля:**

4.1 Подходы к определению понятия конкурентоспособность организации. Факторы конкурентоспособности организации. Определение конкурентных преимуществ организации.

4.2 Конкурентный потенциал. Состав элементов конкурентного потенциала организации.

4.3 Анализ конкурентоспособности организации. Этапы проведения анализа и оценки конкурентоспособности организации.

4.4 Динамический метод - показатели: коэффициент операционной эффективности, коэффициент стратегического позиционирования, коэффициент финансового состояния.

4.5 Методы, основанные на оценке конкурентоспособности товаров предприятия. Матричные методы.

**Задания:**

4.1 Обсудите следующие вопросы:

Какие подходы следует применять к оценке конкурентоспособности персонала?

Перечислите основные задачи специалиста по стратегическому маркетингу.

Охарактеризуйте группы методов обеспечения конкурентных преимуществ в условиях неценовой конкуренции.

Охарактеризуйте соотношения показателей «качество-издержки-прибыль» (критерии выбора этих соотношений).

Что такое имидж организации? Какова роль имиджа, бренда организации как факторов повышения его конкурентоспособности?

Опишите варианты выбора инновационной стратегии с учетом двух координат: научно-технического уровня организации (низкий, средний, высокий) и ее рыночной позиции (доминирующая, сильная, благоприятная, слабая).

Определите конкурентоспособность вуза: понятие, внешние и внутренние факторы.

4.2 Проранжируйте по вертикали (по факторам) и по горизонтали (по рабочим, специалистам, менеджерам) следующие факторы конкурентоспособности персонала:

- Наследственные конкурентные преимущества;
- Интеллигентность, культура;
- Коммуникабельность;
- Деловые качества;
- Организованность;
- Возраст, здоровье;
- Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал.

Аргументируйте свою точку зрения.

4.3 Темы исследовательских работ:

Обоснование состава показателей оценки стратегической конкурентоспособности организации.

Совершенствование методики оценки конкурентоспособности организации.

Совершенствование методики оценки конкурентоспособности персонала.

Направления повышения конкурентоспособности персонала.

Направления повышения конкурентоспособности организации.

## **ТЕМА 5 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА (ПРОДУКЦИИ)**

### **Вопросы для самоконтроля:**

5.1 Понятие конкурентоспособности товара (продукции). Элементы конкурентоспособности товара (продукции), их классификация, характеристики.

5.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность товара.

5.3 Классификация методов оценки уровня конкурентоспособности товара (продукции). Выбор системы показателей конкурентоспособности товара (продукции).

5.4 Качественные показатели оценки уровня конкурентоспособности товара, маркетинговые показатели, экономические показатели. Модель Розенберга.

5.5 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности товара, работы, услуги.

### **Задания:**

5.1 Обсудите следующие вопросы:

Применимы ли принципы оценки конкурентоспособности товаров к оценке конкурентоспособности организации?

Какие проблемы возникают при оценке качества товара потребителем?

Поясните, чем цена реализации отличается от цены потребления товара?

Можно ли оценить конкурентоспособность товара по объему его продаж?

Что является основным критерием конкурентоспособности товара?

Охарактеризуйте соотношение показателей «качество – издержки - прибыль» (критерий выбора этих соотношений).

На каких стадиях жизненного цикла объекта рассматриваются параметры стратегической, потенциальной и реализованной конкурентоспособности товара?

Какие этапы включает технология оценки конкурентоспособности товара?

На какой стадии жизненного цикла товара появляются конкуренты?

Приведите примеры эргономических свойств товара, повышающих его конкурентоспособность.

Важны ли вопросы экологической безопасности товара при формировании конкурентоспособности товаров? Поясните ответ примерами.

Какие дополнительные услуги розничной торговли для вас являются наиболее важными при приобретении мясных продуктов, компьютерной техники, парфюмерии?

5.2 Темы эссе:

Обоснование состава показателей оценки стратегической конкурентоспособности товара.

Обоснование состава показателей оценки реализованной конкурентоспособности товара.

Совершенствование методики оценки конкурентоспособности товара.

Направления совершенствования системы управления качеством продукции.

Направления повышения конкурентоспособности товара.

## **ТЕМА 6 ИСТОЧНИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ ПОЛУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА**

### **Вопросы для самоконтроля:**

6.1 Конкурентные преимущества в теории М. Портера. Внешние и внутренние конкурентные преимущества. Специфика отрасли и конкурентные преимущества.

6.2 Источники формирования конкурентного преимущества организации. Конкурентные преимущества высшего и низшего порядка.

6.3 Цепочка создания стоимости (ценности) и конкурентные преимущества. Преимущество в издержках. Дифференциация как конкурентное преимущество. Технологии и конкурентные преимущества.

6.4 Качество продукции как элемент построения конкурентоспособности организации. Программа Э. Деминга. Спираль качества Д. Джурана.

6.5 Схема Исикавы. Концепция TQM. Стандарты менеджмента качества.

6.6 Продуктовая инновация как источник конкурентного преимущества организации. Инновационный продукт, процесс разработки нового продукта. Мероприятия маркетинг-микс.

6.7 Этапы инновационного процесса. Коммерциализация инновации.

### **Задания:**

6.1 Обсудите следующие вопросы:

Возможна ли и желательна ли конкуренция на рынках стратегического сырья? Приведите примеры в большей степени конкурентных и в большей степени концентрированных и регулируемых со стороны государства подобных рынков в различных странах. Что можно отнести к стратегическому сырью?

Как отличить добросовестную конкуренцию от недобросовестной? Где проходит граница между нормальной хозяйственной практикой участников рынка и недобросовестной конкурентной борьбой?

Что может стать причиной утраты конкурентных преимуществ?

К какой группе конкурентных преимуществ организации относятся доступ к качественному сырью, финансовая устойчивость функционирования предприятия?

6.2 Постройте диаграмму Исикавы (причинно-следственную диаграмму) повышения конкурентоспособности машины на основе следующих показателей (факторов):

1. Повышение безотказности работы машины.
2. Увеличение наработки на отказ на 10%.
3. Увеличение скорости на 8%.
4. Снижение простоев на 5%.
5. Рост себестоимости машины на 4%.
6. Снижение затрат в сфере потребления на 6%.
7. Увеличение гарантийного срока на 20%.
8. Повышение квалификации менеджеров по продажам.

6.3 Имеется перечень специфических функций управления организацией и видов производственных процессов: информационное обеспечение управления; обслуживающие процессы; вспомогательные процессы; кадровое обеспечение организации; НИОКР; преобразующие производственные процессы; логистические процессы, маркетинг; инновации, инвестиции в развитие производства, заключительные процессы. Начертите матрицу функцию функций и процессов. Укажите в ней обратную связь с конкурентоспособностью организации.

### **РАЗДЕЛ III**

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

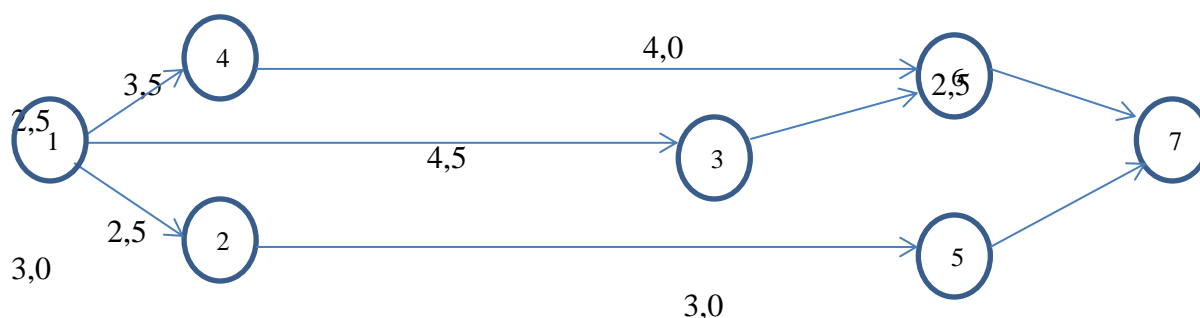
### **ТЕМА 7 ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ**

#### **Вопросы для самоконтроля:**

- 7.1 Конкурентная стратегия предприятия. Основные подходы к выработке стратегии.
- 7.2 Определяющие элементы стратегии. Стратегическое позиционирование.
- 7.3 Целеполагание в системе повышения конкурентоспособности организации.
- 7.4 Требования к выбору цели. Цели стратегического управления конкурентоспособностью.

#### **Задания:**

- 7.1 Обсудите следующие вопросы:  
 Какую роль играет стратегия в деятельности предприятия?  
 Какие задачи решает определение миссии предприятия?  
 К какому типу стратегического управления относится система, в которой хорошо развиты механизмы поиска и использования возможностей внешней среды?  
 Что означает маркетинговая ориентация деятельности предприятия?  
 Назовите признаки нестратегического предприятия.  
 Какая связь между программой реструктуризации и стратегией повышения конкурентоспособности организации?  
 Какая связь между целями повышения конкурентоспособности товара, заданиями и новшествами, реализующими задания?  
 Раскройте структуру стратегии повышения конкурентоспособности организации.  
 Обоснуйте, какой контроль конкурентоспособности (качества) является самым ответственным: на входе организации, в процессе или на ее выходе.
- 7.2 Составьте элементарную блок – схему механизма реализации стратегии повышения конкурентоспособности объекта из 10 видов работ: системного анализа проблемы; формулирования идеи, миссии, целей и т.д. (остальные виды работ – самостоятельно).
- 7.3 Подготовьте предложения по оптимизации комплекса работ, представленных на рисунке:



События: 1 – получено задание на планирование с финансированием; 2 – выполнен анализ методических документов по планированию, моделированию, оптимизации; 3 – уточнены нормативы конкурентоспособности планируемого объекта; 4 – выполнен прогноз основных параметров СПКО; 5 – выполнены работы по моделированию некоторых параметров СПКО; 6 – выполнено экономическое обоснование плана; 7 – разработан проект СПКО.

Работы: 1-2 – анализ методических документов по планированию и другим смежным вопросам продолжительностью 2,5 мес.; 1-3 – уточнение нормативов конкурентоспособности планируемого объекта по результатам маркетинговых исследований, 4,5 мес.; 1-4 – прогнозирование важнейших параметров СПКО, 3,5 мес.; 2-5 – моделирование, 3 мес.; 3-6 – анализ параметров СПКО, 2,5 мес.; 4-6 – экономическое обоснование СПКО, 4 мес.; 5-7 – доработка проекта СПКО, 3 мес.; 6-7 – согласование проекта СПКО, 2,5 мес.

## ТЕМА 8 ПРОЕКТИРОВАНИЕ И МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

### Вопросы для самоконтроля:

- 8.1 Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации. Бизнес-модели и стратегии интернет-экономики.
- 8.2 Особенности стратегий эффективно действующих предприятий с малой долей рынка. Отличительные особенности стратегического управления субъектами малого бизнеса.
- 8.3 Совершенствование организации инновационной деятельности по повышению конкурентоспособности предприятия.
- 8.4 Анализ эффективности инновационной деятельности в целях повышения уровня конкурентоспособности.

### Задания:

#### Кейс 1

Характеристика организации: Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах). Численность персонала – около 100 человек. Срок работы на рынке – 8 лет.

Общая ситуация: Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению персоналом банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы – единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях.

2. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.

3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.

4. По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике – «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.

5. Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.

6. Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.

7. В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

Задание к кейсу: Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

## Кейс 2

Характеристика организации: Профиль деятельности – страхование. Численность персонала – более 2000 человек. Срок работы на рынке – менее года после реструктуризации.

Общая ситуация: Вы – новый сотрудник департамента развития персонала, приглашенный в дочернюю компанию для формирования корпоративной культуры.

После двух недель работы в организации вы выяснили о ней следующее:

1. Произошло объединение двух крупных компаний, работающих в одной отрасли. Руководством принято решение, что одна из них – материнская – будет специализироваться на дорогих сегментах рынка, а дочерняя – станет работать в средних стоимостных диапазонах.

2. В ближайшие полгода надо произвести обмен клиентами, а также перевод части персонала из материнской компании в дочернюю.

3. Внедрение изменений идет в обеих фирмах полным ходом на всех уровнях параллельно.

4. В проект вложены значительные ресурсы, в том числе и человеческие: было нанято много сотрудников целыми командами под новые задачи.

5. В настоящее время в дочерней фирме сосуществуют несколько корпоративных культур: одна проповедует стабильность и надежность, другая – гибкость, адаптивность. Третья корпоративная культура – агрессивная, напористая, поддерживается большинством приглашенных специалистов в основном высшего и среднего менеджмента.

6. У руководства есть свое видение будущего развития компании. Каждый «клан» топ-менеджеров видит свои пути реализации стратегии. Постоянно идут дебаты, но открытого обсуждения миссии и ценностей не проводилось.

7. В большинстве своем специалисты находятся в информационном вакууме и с недоверием относятся к изменениям.

8. В течение полугода никакой специальной работы по формированию корпоративной культуры в фирме не проводилось.

Задание к кейсу: Сформулируйте ваши мероприятия по созданию концепции корпоративной культуры дочерней компании.

**Кейс 3**

Характеристика организации: Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

Общая ситуация: В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

Задание к кейсу: Какие меры необходимо предпринять для снижения текучести кадров в организации?

## **ТЕМА 9 ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

### **Вопросы для самоконтроля:**

- 9.1 Влияние экономической политики на развитие конкурентной среды. Механизм государственного регулирования развития конкурентной среды. Принципы и методы.
- 9.2 Факторы конкурентных преимуществ Республики Беларусь. Основные направления государственного регулирования создания и развития конкурентной среды в Республике Беларусь.
- 9.3 Резервы повышения конкурентоспособности Республике Беларусь.
- 9.4 Правовое обеспечение развития конкурентоспособности организаций в Республике Беларусь. Антимонопольное регулирование в Республике Беларусь.
- 9.5 Антимонопольное регулирование в развитых странах.

### **Задания:**

Темы исследовательских работ:

Исследование достаточности нормативных документов по конкуренции, стандартизации, стандартизации, конкурентоспособности.

Роль стандартизации в обеспечении стратегии повышения конкурентоспособности организации.

Содержание и область применения международных стандартов финансовой отчетности.

Модель государственно-правового регулирования конкурентной среды и конкурентоспособности.

Институциональная среда интенсивного инновационного развития Республики Беларусь.

## **РАЗДЕЛ IV**

### **КОНКУРЕНЦИЯ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ**

## **ТЕМА 10 ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

### **Вопросы для самоконтроля:**

10.1 Цифровая трансформация экономики, ее базовые основы. Направления, тенденции и перспективы развития цифровизации экономики.

10.2 Цифровизация промышленного производства как интеграция прорывных технологий.

10.3 Цифровизация и перспективы занятости населения. Перспективы и угрозы.

10.4 Укрепление позиций и обеспечения роста конкурентных преимуществ субъектов бизнеса на основе активного использования цифровых технологий.

### **Задания:**

10.1 Необходимо открыть информационные ресурсы по ссылке <http://www.catalog.gov.by> , выберите три из них (по разным направлениям).

Опишите его, используя термины курса:

- цели и задачи ресурса
- что является информационным продуктом (товаром) данного ресурса? какими потребительскими свойствами он обладает?
- к какой базе данных относится данный ресурс?
- к какой области рынка информации относится данный ресурс?
- какую ценность несет информация данного ресурса?

10.2 Изучите мировой опыт формирования и развития цифрового государства и выделите его достоинства и недостатки для граждан этих стран.

10.3 Темы эссе:

Влияние интернета на природу человека.

Возможности и опасности социальной сети.

Глобальное и локальное: существует ли угроза национальной культуре?

Горизонты искусственного интеллекта.

Перспективы информации образования.

Профессионал нового времени.

Идея потребления как социальная проблема.

Мое понимание информационного общества.

Поведение потребителей в условиях информационной экономики.

Информационные технологии в управленческой деятельности.

Проблемы информационного общества.

Является ли общество Республики Беларусь информационным?

Бизнес – модели информационной экономики.

Социальная ответственность бизнеса в информационной экономике.

Корпоративные стратегии виртуальных предприятий.

Цифровые бизнес - экосистемы и зачем они нужны.

Тренды интернет маркетинга.

Виртуальные бизнес – модели: достоинства и недостатки.

## **ТЕМА 11 РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ**

### **Вопросы для самоконтроля:**

11.1 Ключевые условия и предпосылки успешной цифровой трансформации национальной экономики Республики Беларусь.

11.2 Инвестиции в развитие человеческого капитала для создания будущих инноваций и обеспечение роста конкурентоспособности предприятия.

11.3 Цифровизация отраслей и ее влияние на изменение спроса на факторы производства. Взаимодействие потребителей и поставщиков услуг на основе цифровых технологий (крауд-



сорсинг, улучшение цифровых данных и др.).

### **Задания:**

#### **Кейс**

Больше 100 лет компания *General Electric* львиную долю доходов получала от продажи промышленного оборудования и услуг по его техобслуживанию и ремонту. В 2015 г. *General Electric* провозгласила себя «цифровой производственной компанией», ориентированной на выпуск умной техники. По сути, это один из самых ярких примеров цифровой трансформации на сегодняшнее время.

В 2008 г., собравшись для обсуждения долгосрочных планов, руководство корпорации признало, что всеобщая потребность в подключении к Интернету очень скоро затронет и промышленное оборудование. Топменеджеры решили, что, поскольку оборудование «выйдет» в Интернет, его отличительным признаком вполне может оказаться программное обеспечение — почти так же, как в свое время было с персональными компьютерами. Например, предположение о том, что для объединения производственных активов любого предприятия потребуется единая платформа обработки данных, подсказало *General Electric*, что она могла бы поставлять программное обеспечение напрямую потребителям, в обход системных интеграторов. Поэтому компания создала ультрасовременный центр обработки данных (ПОД) как важный элемент современной ИТ-инфраструктуры. А программисты в Силиконовой долине стали заниматься промышленным Интернетом — программным обеспечением, которое должно было связать все оборудование в единую сеть. Было создано подразделение *General Electric Digital*, куда переведено 20 тыс. сотрудников, так или иначе работающих с программным обеспечением.

В настоящее время *General Electric* устанавливает на свое оборудование для электростанций, железнодорожного транспорта, на реактивные двигатели, медицинское, коммунальное и иное оборудование датчики и подключает их к облачной платформе, управляя работой оборудования по всему миру; разрабатывает сложное современное программное обеспечение (ПО) и развивает аналитическую систему *Predictivity* на базе программной платформы *Predix'*, практикует краудсорсинг при разработке продукции, постепенно меняя бизнес-модель компании. *General Electric* стала одним из крупнейших в мире поставщиков ПО. Переход на цифровые продукты сопровождался развитием в компании дизайн - мышления, которое помогает делать продукцию проще и человечнее.

Преобразование в цифровую компанию в определенной мере облегчило защиту бизнеса. В эпоху промышленного производства узнать тайны конкурентов было возможно путем промышленного шпионажа, переманивания технических специалистов. Цифровой и информационно емкий бизнес легче защищать. У *General Electric* программные средства технического обслуживания, например, опираются на триллионы показателей, чтобы прогнозировать работу оборудования. Ни один человек не в состоянии запомнить эти показатели или правила, управляющие системой. Но даже если бы кто-то и воспроизвел алгоритм прогнозирования, без петабайтов данных, необходимых для обучения, он не сможет предложить пользователям равноценный продукт.

Переходя на цифровые технологии, *General Electric* создавала новые возможности не только для себя, но и для своих партнеров. Например, главный технический директор *General Electric Digital* регулярно обсуждает с заинтересованными лицами приоритеты развития компании и то, какие приложения могли бы разработать для нее партнеры вроде *Accenture* или *A. T. Kearney*.

Новые возможности цифровых технологий иллюстрирует следующий пример. Компания *General Electric Aviation* развивает 3D-производство, в частности печатает топливные форсунки для некоторых видов реактивных двигателей, выпуская 45 тыс. форсунок одного вида. Раньше эти форсунки собирали из 20 деталей, так что 3D - печать позволила значительно снизить издержки и повысить качество продукции, хотя при этом не действует эффект масштаба.

Переход на цифровые технологии позволяет *General Electric* в режиме реального времени контролировать работу поставляемого ею промышленного оборудования у клиентов. Получая информацию от встроенных в оборудование датчиков и обрабатывая ее по специальным алгоритмам, *General Electric* информирует клиентов о необходимости ремонта и корректирует графики технического обслуживания (это так называемая предписывающая аналитика). Компания использует получаемые большие данные для оптимизации договоров на обслуживание и периодичности техобслуживания промышленного оборудования.

Заклучив партнерство с глобальной энергетической компанией *E.ON*, компания *General Electric* провела углубленный анализ больших объемов данных, накопленных партнером по эксплуатации ветряных турбин, и имитационное моделирование, на базе чего сформулировала новый принцип сотрудничества. *General Electric* предложила *E.ON* не наращивать мощности за счет покупки дополнительных ветротурбин, а закупить небольшую партию оборудования и связать все турбины в единую сеть с помощью ПО, которое осуществляет динамический контроль и анализ работы оборудования в режиме реального времени. *General Electric* создает тем самым дополнительный доход своему клиенту за счет оптимизации работы оборудования, его эксплуатации и технического обслуживания, получает определенный процент от этого дополнительного дохода.

Эта работа связана с моделью операционных затрат в отличие модели капиталовложений. При таком подходе задача привлечения клиентов усложняется, так как при разработке комплексного решения для клиента необходимо сочетать умные технологии и аналитические программы *General Electric* с финансовыми и операционными данными клиента. Иными словами, при подготовке предложения требуется гораздо больше данных со стороны клиента, а со стороны *General Electric* приходится делать множество вычислений по разным вариантам продажи и обслуживания оборудования.

В рамках новой цифровой стратегии *General Electric* экспериментирует с разными типами партнерств: создает совместные предприятия для решения отраслевых проблем (в здравоохранении, в авиаперевозках), сотрудничает с конкурентами (с *Intel* — по сенсорным технологиям, с *Cisco* — по сетевому оборудованию, с *Amazon Web Service* — по облачным решениям), выстраивает экосистему, решая вопрос об уровне ее открытости и множество других новых и сложных задач.

По мнению Дж. Иммелта, исполнительного директора компании *General Electric*, все компании должны стать интернет-компаниями и разработчиками программного обеспечения, поскольку в цифровой экономике успеха добьются только те компании, которые будут максимально эффективно использовать данные.

Рассмотрите пример компании *General Electric* и ответьте на вопросы:

- 1) с какими заинтересованными группами развивает партнерство компания (назовите не менее трех групп)?
- 2) на примере ветряных турбин объясните, какую дополнительную ценность для клиентов создает компания *General Electric*,
- 3) на примере топливных форсунок объясните, какие преимущества дают цифровые технологии компании.

## РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

### Примерный перечень вопросов к зачету

1. Понятие и объективные основы конкуренции в экономике. Институциональные основы конкуренции хозяйствующих субъектов.
2. Теоретические представления разных научных школ о конкуренции: классическая теория конкуренции, свободная конкуренция и «невидимая рука рынка», теории маржиналистов, теории несовершенной конкуренции.
3. Особенности конкурентных отношений в условиях монополистической конкуренции, монополии, простой монополии, основанной на ценовой дискриминации, олигополии.
4. Функции конкуренции в рыночной экономике. Результаты реализации конкурентной деятельности.
5. Виды конкуренции: ценовая и неценовая конкуренция, внутриотраслевая, межотраслевая, свободная (совершенная), несовершенная. Барьеры входа и выхода с отраслевых рынков.
6. Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления. Закон экономии времени. Закон конкуренции.
7. Законы развития организации. Закон композиции. Закон пропорциональности. Закон синергии. Закон упорядоченности. Закон самосохранения.
8. Понятие конкурентоспособности. Различие подходов к анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях.
9. Иерархия понятия конкурентоспособности субъектов рыночных отношений. Конкурентоспособность страны (национальной экономики), конкурентоспособность региона, конкурентоспособность отрасли, конкурентоспособность кластера, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность товара.
10. Этапы оценки конкурентоспособности объекта исследования.
11. Факторы конкурентоспособности региона. Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества региона.
12. Конкурентная среда региона, ее составные элементы. Уровни конкурентной среды региона.
13. Отрасль, ее экономическое содержание. Определяющие факторы формирования конкурентоспособности отрасли и ее предприятий. Пять сил конкуренции, определяющих прибыльность отрасли (М. Портер). Международная конкурентоспособность отрасли.
14. Подходы к определению понятия конкурентоспособность организации. Факторы конкурентоспособности организации. Определение конкурентных преимуществ организации.
15. Конкурентный потенциал. Состав элементов конкурентного потенциала организации.
16. Анализ конкурентоспособности организации. Этапы проведения анализа и оценки конкурентоспособности организации.
17. Динамический метод - показатели: коэффициент операционной эффективности, коэффициент стратегического позиционирования, коэффициент финансового состояния.
18. Методы, основанные на оценке конкурентоспособности товаров предприятия. Матричные методы.
19. Понятие конкурентоспособности товара (продукции). Элементы конкурентоспособности товара (продукции), их классификация, характеристики.
20. Факторы, влияющие на конкурентоспособность товара.
21. Классификация методов оценки уровня конкурентоспособности товара (продукции). Выбор системы показателей конкурентоспособности товара (продукции).
22. Качественные показатели оценки уровня конкурентоспособности товара, маркетинговые показатели, экономические показатели. Модель Розенберга.
23. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности товара, работы, услуги.
24. Конкурентные преимущества в теории М. Портера. Внешние и внутренние конкурентные преимущества. Специфика отрасли и конкурентные преимущества.
25. Источники формирования конкурентного преимущества организации. Конкурентные преимущества высшего и низшего порядка.
26. Цепочка создания стоимости (ценности) и конкурентные преимущества. Преимущество в издержках. Дифференциация как конкурентное преимущество. Технологии и конкурентные преимущества.
27. Качество продукции как элемент построения конкурентоспособности организации. Программа

Э. Деминга. Спираль качества Д. Джурана.

28. Схема Исикавы. Концепция TQM. Стандарты менеджмента качества.
29. Продуктовая инновация как источник конкурентного преимущества организации. Инновационный продукт, процесс разработки нового продукта. Мероприятия маркетинг-микс.
30. Этапы инновационного процесса. Коммерциализация инновации.
31. Конкурентная стратегия предприятия. Основные подходы к выработке стратегии.
32. Определяющие элементы стратегии. Стратегическое позиционирование.
33. Целеполагание в системе повышения конкурентоспособности организации. Требования к выбору цели. Цели стратегического управления конкурентоспособностью.
34. Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации. Бизнес-модели и стратегии интернет-экономики.
35. Особенности стратегий эффективно действующих предприятий с малой долей рынка. Отличительные особенности стратегического управления субъектами малого бизнеса.
36. Совершенствование организации инновационной деятельности по повышению конкурентоспособности предприятия.
37. Анализ эффективности инновационной деятельности в целях повышения уровня конкурентоспособности.
38. Влияние экономической политики на развитие конкурентной среды. Механизм государственного регулирования развития конкурентной среды. Принципы и методы.
39. Факторы конкурентных преимуществ Республики Беларусь. Основные направления государственного регулирования создания и развития конкурентной среды в Республике Беларусь.
40. Резервы повышения конкурентоспособности Республике Беларусь.
41. Правовое обеспечение развития конкурентоспособности организаций в Республике Беларусь. Антимонопольное регулирование в Республике Беларусь.
42. Антимонопольное регулирование в развитых странах.
43. Цифровая трансформация экономики, ее базовые основы. Направления, тенденции и перспективы развития цифровизации экономики.
44. Цифровизация промышленного производства как интеграция прорывных технологий.
45. Цифровизация и перспективы занятости населения. Перспективы и угрозы.
46. Укрепление позиций и обеспечения роста конкурентных преимуществ субъектов бизнеса на основе активного использования цифровых технологий.
47. Ключевые условия и предпосылки успешной цифровой трансформации национальной экономики Республики Беларусь.
48. Инвестиции в развитие человеческого капитала для создания будущих инноваций и обеспечение роста конкурентоспособности предприятия.
49. Цифровизация отраслей и ее влияние на изменение спроса на факторы производства. Взаимодействие потребителей и поставщиков услуг на основе цифровых технологий (краудсорсинг, улучшение цифровых данных и др.).

### КРИТЕРИИ ОЦЕНОК РЕЗУЛЬТАТОВ УЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Баллы	Показатели оценок
1 (один)	Отсутствие приращения знаний и компетентности в рамках образовательного стандарта, отказ от ответа
2(два)	Фрагментарные знания в рамках образовательного стандарта; знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой дисциплины; неумение использовать научную терминологию дисциплины, наличие в ответе грубых и логических ошибок; пассивность на семинарских занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий
3 (три)	Недостаточно полный объем знаний в рамках образовательного стандарта; знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными и логическими ошибками; слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях изучаемой дисциплины; пассивность на семинарских занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий
4 (четыре)	Достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач; умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им оценку; работа под руководством преподавателя на семинарских занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий
5(пять)	Достаточные знания в объеме учебной программы; использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы; владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку; самостоятельная работа на семинарских занятиях, фрагментарное участие в групповых обсуждениях, достаточный уровень культуры исполнения заданий.
6 (шесть)	Достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы; использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы; владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им сравнительную оценку; активная самостоятельная работа на семинарских занятиях; периодическое участие в групповых обсуждениях, достаточно высокий уровень культуры исполнения заданий
7 (семь)	Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; свободное владение типо-

	<p>выми решениями в рамках учебной программы; усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку; самостоятельная работа на семинарских занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.</p>
8 (восемь)	<p>Систематизированные, глубокие и полные знания по всем поставленным вопросам в объеме учебной программы; использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием учебной дисциплины (в том числе техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы; усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку; активная самостоятельная работа на семинарских занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.</p>
9(девять)	<p>Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы; полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой дисциплины; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку; систематическая, активная самостоятельная работа на семинарских занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий.</p>
10 (десять)	<p>Систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы; точное использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации; полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы по изучаемой учебной дисциплине; умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине и давать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин; творческая самостоятельная работа на семинарских занятиях.</p>

**ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ**

Ф 3 - 8.3

Учреждение образования "Полесский государственный университет"  
(название учреждения высшего образования)

---

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе  
УО "Полесский государственный  
университет"

\_\_\_\_\_ О.А. Золотарёва

\_\_\_\_\_  
(дата утверждения)

Регистрационный № УД- \_\_\_\_\_/уч.

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

(название учебной дисциплины)

---

**Учебная программа  
по учебной дисциплине для специальности:**

1 - 25 01 07

"Экономика и управление на предприятии"

1 – 26 02 01

"Бизнес - администрирование"

\_\_\_\_\_  
(код специальности)

\_\_\_\_\_  
(наименование специальности)

2023г.

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта ОСВО

(название образовательного стандарта,

1-25 01 07-2013, 1-25 01 07-2021, 1-26 02 01-2021, учебных планов, регистрационные  
(образовательных стандартов), типовой учебной программы,

номера №138-21/уч от 01.06.2021; №139-21/уч от 01.06.2021; № 075-20/уч от 07.02.20;  
№077-20/уч от 07.02.2020; №149-21/уч от 01.06.2021; №177-22/уч от 30.05.2022

дата утверждения, регистрационный номер

### СОСТАВИТЕЛИ:

И.М. Зборина, доцент кафедры экономики и бизнеса Учреждения образова-  
ния ”Полесский государственный университет“, к.э.н., доцент

А.В. Микулич – директор КУПП ”Маньковичи“, д.э.н., профессор

### РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой \_\_\_\_\_ экономики и бизнеса

(название кафедры-разработчика учебной программы)

(протокол № 16 от \_\_\_\_\_ 27.06.2023 г. \_\_\_\_\_ );

Научно-методическим советом \_\_\_\_\_ учреждения образования ”Полесский

(название учреждения высшего образования)

государственный университет“

(протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ . . 2023 г. \_\_\_\_\_ )

### СОГЛАСОВАНО:

Заведующий библиотекой \_\_\_\_\_

(подпись)

С.В. Буйницкая \_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

(подпись)

И.М. Зборина \_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)



## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### 1. Место дисциплины в системе подготовки специалиста

Учебная программа по учебной дисциплине "Конкурентоспособность организации" разработана для подготовки студентов факультета экономики и финансов дневной и заочной формы получения образования специальности 1 - 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» и 1–26 02 01 "Бизнес - администрирование" в соответствии с требованиями образовательного стандарта и учебных планов специальностей.

Программа дисциплины "Конкурентоспособность организации" нацелена на получение совокупности знаний и навыков, необходимых для успешного управления экономической деятельностью организаций в изменяющихся условиях хозяйствования с учетом мирового опыта. В рамках изучения курса студенты изучат основы теории конкуренции и конкурентных преимуществ, сущность конкурентоспособности, ее основных факторов и методов оценки, ознакомятся с нормативно – правовой базой, регулирующей процесс управления конкурентоспособностью и построения конкурентных стратегий как в отечественной практике, так и с учетом мирового опыта.

Особенность программы "Конкурентоспособность организации" заключается в преподавании данной дисциплины применительно к условиям функционирования субъектов в современной рыночной среде, что нашло отражение в ее структуре, введении новых тем, вопросов и подходов в изложении материала. Дисциплина "Конкурентоспособность организации" связана с такими дисциплинами как "Экономическая теория", «Маркетинговые исследования», «Основы менеджмента», "Бизнес - планирование" и предусматривает чтение лекций, проведение практических занятий, сдачу зачета.

### 2. Цели и задачи учебной дисциплины

*Целью изучения* дисциплины "Конкурентоспособность организации" является усвоение студентами методических основ управления конкурентоспособностью, формирование навыков и умения разработки стратегического и тактического планов развития в условиях, характеризующихся высокой динамичностью внешней и внутренней среды, высокой степенью обострения конкурентной борьбы.

*Задачи дисциплины:*

- изучить сущность понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» на основе основных научных подходов к их определению;
- изучить методические основы оценки конкурентоспособности объектов на макро-, мезо- и микроуровне;
- изучить характеристику конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха различных объектов;
- уметь выделять, оценивать конкурентный потенциал организации;
- изучить процесс разработки и механизм применений конкурентных стратегий организации;

- уметь обосновать основные направления повышения конкурентоспособности организации;
- изучить влияние экономической политики на уровень конкурентоспособности организаций.

### **3. Требования к уровню освоения учебной дисциплины**

В результате изучения учебной дисциплины "Конкурентоспособность организации" формируются следующие компетенции:

В соответствии с образовательным стандартом высшего образования ОСВО 1-25 01 07-2013, ОСВО 1-25 01 07-2021:

– СК-13 Разрабатывать и использовать инструментарий оценки конкурентоспособности и управлять конкурентным положением организации.

В соответствии с образовательным стандартом высшего образования ОСВО 1-26 02 01-2021:

– СК-18 Разрабатывать и использовать инструментарий оценки конкурентоспособности и управлять конкурентным положением организации.

В результате изучения учебной дисциплины "Конкурентоспособность организации" обучающийся должен:

*знать:*

- теоретические основы регулирования и управления конкурентоспособностью экономики; микро-, макро- и мезоэкономические детерминанты организационно-экономического механизма обеспечения конкурентоспособности организаций и товаров;
- методы оценки конкурентоспособности отраслей, организаций и товаров;
- формы и методы обеспечения конкурентоспособности организации и ее товаров;
- основы формирования политики государства в области регулирования конкурентной среды и процессов повышения конкурентоспособности предприятий.

*уметь:*

- определять расчетными методами уровень конкурентоспособности различных субъектов (отрасли, организации, товара),
- оценивать последствия принимаемых решений в области изменения уровня конкурентоспособности субъектов.

*владеть:*

- исследовательскими навыками;
- междисциплинарным подходом при решении проблем;
- методами прогнозирования.

### **4. Объем дисциплины и виды учебной работы**

В соответствии с учебным планом по дисциплине для студентов дневной формы обучения 3 и 4 курса специальности 1 - 25 01 07 «Экономика и управ-

ление на предприятии» (специализации 1-25 01 07 11 «Экономика и управление на предприятии промышленности» и 1-25 01 07 28 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях») планируется всего 110 часов, из них 54 часа аудиторных занятий (из них 18 часов УСР), в том числе 24 часа – лекционные занятия, 30 часов – практические занятия.

Для студентов заочной формы обучения специальности 1 - 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» (специализация 1-25 01 07 11 «Экономика и управление на предприятии промышленности») планируется всего 110 часов, из них 4 часа аудиторных занятий, в том числе 2 часа – лекционных занятий, 2 часа – практических занятий.

Для студентов дневной формы обучения специальности 1–26 02 01 ”Бизнес - администрирование“ (специализация 1-26 02 01 01 «Бизнес - администрирование в сфере производства и услуг») планируется всего 120 часов, из них 68 часов аудиторных занятий (из них 28 часов УСР), в том числе 34 часов – лекционных занятий, 34 часов – практических занятий;

Форма получения высшего образования – дневная и заочная. Форма итоговой аттестации - зачет. *Формы текущего контроля по дисциплине:* устный и письменный опрос, тестирование, контрольная работа, УСР.

Основные методы (технологии) обучения, отвечающие целям и задачам дисциплины: обучение с помощью аудиовизуальных технических средств; элементы учебно-исследовательской деятельности.

При изучении данной учебной дисциплины используются учебно-наглядные пособия: презентации, обучающие видеоролики, помимо приведенных в учебной программе литературных источников предполагает использование материалов тематической печати, а также информационных ресурсов.

С учетом специфики дисциплины и профиля обучения используются такие формы работы, как: выполнение дифференцированных по сложности практических заданий; индивидуальное изучение литературы по теме.

На *лекциях* излагаются теоретические, методологические и методические положения и концепции с учетом современных представлений управления бизнес – информацией и смежных дисциплин.

На *практических занятиях* проводится решение практических задач с использованием условных и фактических данных, осуществляется контроль и коррекция имеющихся представлений, формируются убеждения и основы профессиональной деятельности.

*Контроль усвоения знаний:* оценка учебных достижений студентов осуществляется по 10-балльной шкале, утвержденной Министерством образования Республики Беларусь, в соответствии с критериями оценки результатов учебной деятельности обучающихся в учреждениях высшего образования.

## **СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **РАЗДЕЛ I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ**

#### **ТЕМА 1 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ КОНКУРЕНЦИИ И ЕЕ РОЛЬ В РАЗВИТИИ ЭКОНОМИКИ. ФУНКЦИИ И ВИДЫ КОНКУРЕНЦИИ**

Понятие и объективные основы конкуренции в экономике. Институциональные основы конкуренции хозяйствующих субъектов.

Теоретические представления разных научных школ о конкуренции: классическая теория конкуренции, свободная конкуренция и «невидимая рука рынка», теории маржиналистов, теории несовершенной конкуренции.

Особенности конкурентных отношений в условиях монополистической конкуренции, монополии, простой монополии, основанной на ценовой дискриминации, олигополии.

Функции конкуренции в рыночной экономике. Результаты реализации конкурентной деятельности. Виды конкуренции: ценовая и неценовая конкуренция, внутриотраслевая, межотраслевая, свободная (совершенная), несовершенная. Барьеры входа и выхода с отраслевых рынков.

#### **ТЕМА 2 ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ И КОНКУРЕНЦИИ**

Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления. Закон экономии времени. Закон конкуренции. Законы развития организации.

Сущность законов в статике и динамике. Закон композиции. Закон пропорциональности. Закон синергии. Закон упорядоченности. Закон самосохранения.

### **РАЗДЕЛ II СУЩНОСТЬ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

#### **ТЕМА 3 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ РЫНКА: СТРАНЫ, РЕГИОНА, ОТРАСЛИ**

Понятие конкурентоспособности. Различие подходов к анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях.

Иерархия понятия конкурентоспособности субъектов рыночных отношений. Конкурентоспособность страны (национальной экономики), конкурентоспособность региона, конкурентоспособность отрасли, конкурентоспособность кластера, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность товара. Этапы оценки конкурентоспособности объекта исследования.

Факторы влияния на развитие национальной экономики (по М. Портеру). Факторы конкурентоспособности региона. Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества региона. Конкурентная среда региона, ее составные элементы. Уровни конкурентной среды региона.

Отрасль, ее экономическое содержание. Определяющие факторы формирования конкурентоспособности отрасли и ее предприятий. Пять сил конкуренции, определяющих прибыльность отрасли (М. Портер).

Международная конкурентоспособность отрасли.

#### **ТЕМА 4 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

Эффективность. Определение конкурентных преимуществ организации.

Составные элементы модели конкурентоспособности организации.

Интенсивность конкуренции. Конкурентный потенциал. Состав элементов конкурентного потенциала организации.

Анализ конкурентоспособности организации. Этапы проведения анализа и оценки конкурентоспособности организации. Метод формализации факторов (показателей). Динамический метод - показатели: коэффициент операционной эффективности, коэффициент стратегического позиционирования, коэффициент финансового состояния. Метод, основанный на оценке конкурентоспособности товаров предприятия.

Матричные методы.

#### **ТЕМА 5 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА (ПРОДУКЦИИ)**

Понятие конкурентоспособности товара (продукции). Показатели конкурентоспособности товара (продукции), их классификация, характеристики. Факторы, влияющие на конкурентоспособность товара.

Факторный анализ конкурентоспособности товара (продукции).

Модель Розенберга. Уровень конкурентоспособности товара как показатель его конкурентоспособности. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности товара, работы, услуги.

Классификация методов оценки уровня конкурентоспособности товара (продукции). Выбор системы показателей конкурентоспособности товара (продукции). Качественные показатели, маркетинговые показатели, экономические показатели.

#### **ТЕМА 6 ИСТОЧНИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ ПОЛУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА**

Конкурентные преимущества в теории М. Портера. Внешние и внутренние конкурентные преимущества. Специфика отрасли и конкурентные преимущества. Источники формирования конкурентного преимущества организации. Конкурентные преимущества высшего и низшего порядка. Цепочка создания стоимости (ценности) и конкурентные преимущества. Преимущество в издержках.

Дифференциация как конкурентное преимущество. Технологии и конкурентные преимущества.

Качество продукции как элемент построения конкурентоспособности организации. Программа Э. Деминга. Спираль качества Д. Джурана. Схема Исикавы. Концепция TQM. Стандарты менеджмента качества.

Продуктовая инновация как источник конкурентного преимущества организации. Инновационный продукт, процесс разработки нового продукта. Мероприятия маркетинг-микс. Этапы инновационного процесса. Коммерциализация инновации.

### **РАЗДЕЛ III**

#### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **ТЕМА 7 ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ**

Влияние стратегии и действий на успех организации. Основные подходы к разработке стратегии. Определяющие элементы стратегии. Стратегическое позиционирование. Конкурентная стратегия предприятия.

Выбор конкурентной стратегии, в том числе по факторам: доля рынка, занимаемая предприятием; финансовые возможности; этап жизненного цикла товара (предприятия); степень однородности рынка и товара; стратегия конкурентов; тип рынка.

Целеполагание в системе повышения конкурентоспособности организации. Требования к выбору цели. Цели стратегического управления конкурентоспособностью. Комплексная диагностика внешних и внутренних факторов конкурентоспособности товаров и предприятий. Направления повышения конкурентоспособности организации. Повышение качества управления. Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив.

## **ТЕМА 8 ПРОЕКТИРОВАНИЕ И МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Базовые конкурентные стратегии по М. Портеру. Лидерство в издержках. Дифференциация. Фокусирование на издержках.

Эффективная система затрат. Стратегия оптимальных издержек.

Инновационная и маркетинговая стратегия дифференциации. Особенности стратегий эффективно действующих предприятий с малой долей рынка: сегментация рынка, эффективное использование НИОКР, сильный руководитель.

Проектирование стратегии конкуренции с учетом динамики рынка и рыночной доли организации. Внедрение стратегического маркетинга.

Совершенствование организации инновационной деятельности по повышению конкурентоспособности предприятия.

Анализ эффективности инновационной деятельности. Внедрение новых информационных технологий.

## **ТЕМА 9 ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

Влияние экономической политики на развитие конкурентной среды.

Понятие национального ромба. Внедрение новшеств, технологий, методов организаций производства. Инновационная модель развития экономики.

Механизм государственного регулирования развития конкурентной среды. Принципы и методы.

Факторы конкурентного преимущества Республики Беларусь.

Внешнеэкономические связи. Сильные и слабые стороны системы повышения конкурентоспособности Беларуси. Основные направления государственного регулирования создания и развития конкурентной среды в Республике Беларусь. Резервы повышения конкурентоспособности.

Продвижение на зарубежные рынки конкурентоспособной продукции, выпускаемой национальными производителями.

Основные направления государственного регулирования создания и развития конкурентной среды в Республике Беларусь. Правовое обеспечение развития конкурентоспособности организаций в Республике Беларусь. Антимонопольное регулирование в Республике Беларусь. Антимонопольное регулирование в развитых странах. Закон Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции».

## **РАЗДЕЛ IV**

### **КОНКУРЕНЦИЯ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ**

#### **ТЕМА 10 ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ: ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

Цифровая трансформация экономики, ее базовые основы. Направления, тенденции и перспективы развития цифровизации экономики. Ключевые условия и предпосылки успешной цифровой трансформации национальной экономики Республики Беларусь.

Цифровизация промышленного производства как интеграция прорывных технологий: виртуального моделирования, Интернета вещей, робототехники, искусственного интеллекта, больших данных, технологий облачных и граничных вычислений, предиктивной аналитики, новых стандартов связи.

Роботизация и перспективы занятости населения. Перспективы и угрозы.

#### **ТЕМА 11 РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ**

Укрепление позиций и обеспечения роста конкурентных преимуществ субъектов бизнеса на основе активного использования цифровых технологий.

Недостаток профессионально подготовленных кадров в сфере цифровых технологий. Инвестиции в развитие человеческого капитала для создания будущих инноваций и обеспечение роста конкурентоспособности предприятия.

Цифровизация отраслей и ее влияние на изменение спроса на факторы производства. Взаимодействие потребителей и поставщиков услуг на основе цифровых технологий (краудсорсинг, улучшение цифровых данных и др.).

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

для студентов дневной формы обучения 3 и 4 курса специальности 1 - 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»  
(специализации 1-25 01 07 11 «Экономика и управление на предприятии промышленности»; 1-25 01 07 28 «Экономика и управление на малых и средних предприятиях»)

Номер раздела, темы, занятия	Название раздела, темы, занятия; перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов				Иное	Количество часов УСР	Формы контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>РАЗДЕЛ I ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ</b>								
1	Экономическая сущность конкуренции и ее роль в развитии экономики. Функции и виды конкуренции.	2		2			2л	Доклады. Отчет по УСР
2	Экономические законы рыночных отношений и конкуренции.	2		2				Решение заданий и практических ситуаций.
<b>РАЗДЕЛ II СУЩНОСТЬ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ</b>								
3	Оценка конкурентоспособности объектов рынка: страны, региона, отрасли.	2		4			2л	Решение заданий и практических ситуаций. Отчет по УСР
4	Конкурентоспособность организации.	2		4				Проекты.
5	Конкурентоспособность товара (продукции).	2		2			2пз	Проекты. Отчет по УСР
6	Источники и инструменты получения конкурентного преимущества.	2		2			2л	Проекты. Решение кейсов. Отчет по УСР
<b>РАЗДЕЛ III ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ</b>								



7	Принципы разработки конкурентных стратегий.	2		4			2л 2пз	Решение кейсов. Отчет по УСР Тестирование.
8	Проектирование и механизм реализации конкурентной стратегии с учетом особенностей предприятий.	4		4				Решение заданий и практических ситуаций. Проекты.
9	Государственное регулирование конкурентных отношений.	2		2			2пз	Решение заданий и практических ситуаций. Отчет по УСР
<b>РАЗДЕЛ IV КОНКУРЕНЦИЯ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ</b>								
10	Цифровизация экономики: основные тенденции и перспективы.	2		2			2пз	Решение кейсов. Отчет по УСР
11	Развитие конкурентных преимуществ в условиях цифровизация экономики.	2		2			2пз	Проекты. Отчет по УСР
	<b>Итого:</b>	<b>24</b>		<b>30</b>			<b>18</b> <b>(8 л;</b> <b>10 пз)</b>	<b>Зачет</b>

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

для студентов заочной формы обучения специальности 1 - 25 01 07 «Экономика и управление на предприятии»  
(специализации 1-25 01 07 11 «Экономика и управление на предприятии промышленности»)

Номер раздела, темы, занятия	Название раздела, темы, занятия; перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов				Иное	Количество часов УСР	Формы контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>РАЗДЕЛ I</b>								
<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ</b>								
1	Экономическая сущность конкуренции и ее роль в развитии экономики. Функции и виды конкуренции.							Доклады.
2	Экономические законы рыночных отношений и конкуренции.							Решение заданий и практических ситуаций.
<b>РАЗДЕЛ II</b>								
<b>СУЩНОСТЬ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБЪЕКТОВ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ</b>								
3	Оценка конкурентоспособности объектов рынка: страны, региона, отрасли.							Решение заданий и практических ситуаций. Доклады.
4	Конкурентоспособность организации.							Проекты.
5	Конкурентоспособность товара (продукции).							Проекты.
6	Источники и инструменты получения конкурентного преимущества.							Проекты. Решение кейсов.
<b>РАЗДЕЛ III</b>								
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ</b>								
7	Принципы разработки конкурентных стратегий.	2		2				Решение кейсов. Тестирование.

8	Проектирование и механизм реализации конкурентной стратегии с учетом особенностей предприятий.							Решение заданий и практических ситуаций. Проекты.
9	Государственное регулирование конкурентных отношений.							Решение заданий и практических ситуаций.
<b>РАЗДЕЛ IV</b>								
<b>КОНКУРЕНЦИЯ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ</b>								
10	Цифровизация экономики: основные тенденции и перспективы.							Решение кейсов.
11	Развитие конкурентных преимуществ в условиях цифровизация экономики.							Проекты.
	<b>Итого:</b>	<b>2</b>		<b>2</b>				<b>Зачет</b>

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

для студентов дневной формы обучения специальности 1–26 02 01 "Бизнес - администрирование"  
(специализация 1-26 02 01 01 «Бизнес - администрирование в сфере производства и услуг»)

Номер раздела, темы, занятия	Название раздела, темы, занятия; перечень изучаемых вопросов	Количество аудиторных часов				Иное	Количество часов УСП	Формы контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>РАЗДЕЛ I</b> <b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ</b>								
1	Экономическая сущность конкуренции и ее роль в развитии экономики. Функции и виды конкуренции.	2		2				Доклады.
2	Экономические законы рыночных отношений и конкуренции.	2		2				Решение заданий и практических ситуаций.
<b>РАЗДЕЛ II</b> <b>СУЩНОСТЬ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ</b> <b>ОБЪЕКТОВ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ</b>								
3	Оценка конкурентоспособности объектов рынка: страны, региона, отрасли.	4		4			2л 2пз	Решение заданий и практических ситуаций. Отчет по УСП
4	Конкурентоспособность организации.	4		4			2пз	Проекты. Отчет по УСП
5	Конкурентоспособность товара (продукции).	4		4			2пз	Проекты. Отчет по УСП
6	Источники и инструменты получения конкурентного преимущества.	4		4			2л 2пз	Проекты. Решение кейсов. Отчет по УСП

РАЗДЕЛ III ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ								
7	Принципы разработки конкурентных стратегий.	4		4			2л 2пз	Решение кейсов. Тестирование. Отчет по УСР
8	Проектирование и механизм реализации конкурентной стратегии с учетом особенностей предприятий.	4		4			2л 2пз	Решение заданий и практических ситуаций. Проекты. Отчет по УСР
9	Государственное регулирование конкурентных отношений.	2		2			2пз	Решение заданий и практических ситуаций. Отчет по УСР
РАЗДЕЛ IV КОНКУРЕНЦИЯ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЭКОНОМИКИ								
10	Цифровизация экономики: основные тенденции и перспективы.	2		2			2пз	Решение кейсов. Отчет по УСР
11	Развитие конкурентных преимуществ в условиях цифровизация экономики.	2		2			2л 2пз	Проекты. Отчет по УСР
	<b>Итого:</b>	<b>34</b>		<b>34</b>			<b>28</b> <b>(10 л;</b> <b>18 пз)</b>	<b>Зачет</b>

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### 1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### Основная литература

1. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник для вузов для вузов; под редакцией Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. 2-е изд. М.: Издательство Юрайт, 2021. — 407 с.
2. Абчук В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 239 с.
3. Зборина, И.М. Конкурентные стратегии [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс / И.М. Зборина. – Пинск: ПолесГУ, 2019.
4. Тарануха, Ю. В. Конкуренция и конкурентоспособность : монография / Ю. В. Тарануха. - Москва : РУСАЙНС, 2020. - 334 с.
5. Управление конкурентоспособностью [Электронный ресурс] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры : для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям / [Е. А. Горбашко [и др.] ; под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева ; С.-Петербург. гос. экон. ун-т. - Москва : Юрайт, 2019.
6. Управление конкурентоспособностью : учебник и практикум для вузов / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 447 с.
7. Белова, С. О. Конкурентоспособность организации: пособие для студентов учреждений высшего образования 1-й и 2-й ступени получения высшего образования : рекомендовано Учебно-методическим объединением по экономическому образованию / С. О. Белова, И. М. Микулич, И. А. Леднева ; Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский государственный экономический университет. - Минск : БГЭУ, 2022. - 285 с.
8. Конкурентоспособность предприятия (фирмы): учебное пособие для студентов учреждений высшего образования, обучающихся по экономическим специальностям : допущено учебно-методическим объединением / ред. В. М. Круглик. - М. : Новое знание ; М. : ИНФРА-М, 2020. - 285 с.
9. Немогай, Н. В. Конкурентоспособность предприятия : учебник : утверждено Министерством образования Республики Беларусь для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Экономика и управление на предприятии", "Финансы и кредит", "Маркетинг", "Логистика" / Н. В. Немогай , Н. В. Бонцевич. - Минск : РИВШ, 2019. - 524 с.

#### Законодательные акты

10. Государственная программа «Цифровое развитие Беларуси» на 2021 – 2025 годы // <https://www.mpt.gov.by/sites/default/files/gos-programma.docx>
11. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2021 – 2025 годы // <https://www.mpt.gov.by/sites/default/files/gos-programma.docx>
12. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.economy.gov.by/ru/macroeconomy/nacionalnaya-strategiya>
13. Основные положения проекта Программы социально-экономического

развития Республики Беларусь на 2021-2025 годы [Электронный ресурс] / Законодательство Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.economy.gov.by/ru/pser2025-ru/>

### Дополнительная литература

14. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий [Электронный ресурс] : учебник для студентов / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 347 с. <http://znanium.com/go.php?id=978530>

15. Беленов О.Н., Анучин А.А - Конкурентоспособность стран и регионов. Учебное пособие. - КноРус - 2019 - 142с. - Текст электронный // ЭБС ВООКРУ - URL: <https://book.ru/book/931130>

16. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации: учебное пособие : допущено Министерством образования Республики Беларусь для студентов учреждений высшего образования по специальности "Экономика и управление на предприятии" / А. С. Головачев. - Минск : Вышэйшая школа, 2018. - 319 с.

17. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2001. – 272 с.

18. Конкурентоспособность предприятия : учебник / Н.В. Немогай, Н.В.Бонцевич. - Минск : РИВШ, 2019. - 524 с.

19. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. - СПб.– 2008. – 730с.

20. Портер Майкл Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: научное издание / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. : И. Минервин. - 2-е издание. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. - 454 с.

21. Шкурко, В.Е. Управление рисками проекта : учебное пособие для вузов / В. Е. Шкурко. - 2-е изд. - М. : ЮРАЙТ, 2020. - 182 с. - (Высшее образование)

22. Сафронова, Н.Б. Маркетинговые исследования : учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки "Торговое дело" (профиль "Маркетинга") : допущено Учебно-методическим объединением по образованию в области коммерции и маркетинга / Н. Б. Сафронова, И. Е. Корнеева. - 3-е изд., стереотип. - М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К\*", 2021. - 292 с. - (Учебные издания для бакалавров).

23. Зборина, И.М. Конкурентоспособность организации: учебно-методическое пособие для студентов экономических специальностей / И.М. Зборина / Министерство образования Республики Беларусь, Полесский государственный университет. – Пинск: ПолесГУ, 2016. – 63 с.

24. Зборина, И.М. Конкурентоспособность организации : учебно-методическое пособие для студентов экономических специальностей / И.М. Зборина; Министерство образования Республики Беларусь, УО Полесский государственный университет. – Пинск: ПолесГУ, 2017. – 124 с.

25. Зборина, И.М. Конкурентоспособность организации : электронный учебно-методический комплекс : для студентов специальности 1-26 02 03 "Маркетинг", 1–25 01 07 "Экономика и управление на предприятии" / И. М. Зборина; УО «Полесский государственный университет». – Пинск: ПолесГУ, 2017. – 105 с.

26. Зборина, И.М. Конкурентоспособность организации : практикум для студентов экономических специальностей / И. М. Зборина ; Министерство образования Республики Беларусь, УО "Полесский государственный университет". - Пинск : ПолесГУ, 2018. - 90 с.

## 2. Технологии и методы обучения

Среди эффективных педагогических методик и технологий, которые способствуют вовлечению студентов в обучение и самостоятельного выполнения разнообразных задач, следует выделить:

- технологии проблемно-модульного обучения;
- технологии частично-поисковой деятельности;
- информационно-коммуникационные технологии (презентации, мультимедиа и др.).

Для управления учебным процессом и организации контрольно-оценочной деятельности предусматривается использование управляемой самостоятельной работы, учебно-методических комплексов.

В целях формирования профессиональных компетенций выпускника вуза в практику проведения лекционных и практических занятий целесообразно внедрять методики активного обучения (семинар, дискуссия, и др.) и нетрадиционные формы организации учебных занятий (деловые игры и др.).

## 3. Перечень средств диагностики результатов учебной деятельности

Текущий контроль в течение семестра проводится по следующим видам учебной деятельности студентов:

- усвоение теоретических знаний (контрольная работа, тесты);
- сдача отчетов по управляемой самостоятельной работе.

В случае невыполнения текущего контроля обучающийся не допускается к промежуточной аттестации. Формой промежуточной аттестации является зачет. Результаты промежуточной аттестации в форме зачета оцениваются отметками "зачтено", "не зачтено". Положительной является отметка "зачтено", отметка "не зачтено" является неудовлетворительной.

Для текущего контроля качества усвоения знаний студентами используется следующий диагностический инструментарий:

1. Устная форма.
2. Письменная форма.
3. Устно-письменная форма.
4. Техническая форма.

*К устной форме диагностики компетенций относятся:*

1. Доклады на практических занятиях.
2. Дискуссия.
3. Устные зачеты.

*К письменной форме диагностики компетенций относятся:*

1. Тесты. Тестовые задания.
2. Контрольные работы. Контрольные опросы.
3. Письменные отчеты по УСР.

*К устно-письменной форме диагностики компетенций относятся:*

1. Отчеты по управляемой самостоятельной работе с их устной защи-



той.

*К технической форме диагностики компетенций относятся:*

1. Электронные тесты.

#### **4. Примерный перечень заданий управляемой самостоятельной работы**

Управляемая самостоятельная работа студента по дисциплине "Конкурентоспособность организации" направлена на углубленное самостоятельное теоретическое и практическое изучение приведенных ниже тем.

Управляемая самостоятельная работа студентов предусматривает использование материалов, размещенных в модульной объектно-ориентированной среде E-learning ПолесГУ.

Таблица 1 – Примерный перечень заданий управляемой самостоятельной работы

Тема	Задания	Форма контроля
1	2	3
3. Оценка конкурентоспособности объектов рынка: страны, региона, отрасли (2 часа лекций)	Дополните конспект вопросами: Отрасль, ее экономическое содержание. Определяющие факторы формирования конкурентоспособности отрасли и ее предприятий. Пять сил конкуренции, определяющих прибыльность отрасли (М. Портер). Международная конкурентоспособность отрасли.	Отчет по УСП
3. Оценка конкурентоспособности объектов рынка: страны, региона, отрасли (2 часа практических занятий)	Напишите эссе на следующие темы: Ключевые факторы успеха национальной экономики, региона, отрасли.	Отчет по УСП
4. Конкурентоспособность организации (2 часа практических занятий)	Напишите эссе на следующие темы: Факторы конкурентоспособности организации на современном этапе развития экономики. Анализ рентабельности деятельности отраслей Республики Беларусь.	Отчет по УСП
5. Конкурентоспособность товара (продукции) (2 часа практических занятий)	Напишите эссе на следующие темы: Факторы конкурентоспособности товара на современном этапе развития экономики. Ключевые экспортные позиции Республики Беларусь.	Отчет по УСП
6. Источники и инструменты получения конкурентного преимущества (2 часа лекций)	Дополните конспект вопросами: Продуктовая инновация как источник конкурентного преимущества организацию. Инновационный продукт, процесс разработки нового продукта. Этапы инновационного процесса.	Отчет по УСП

6. Источники и инструменты получения конкурентного преимущества (2 часа практических занятий)	Напишите эссе на следующие темы: Мероприятия маркетинг-микс. Коммерциализация инновации.	Отчет по УСР
Тема 7. Принципы разработки конкурентных стратегий (2 часа лекций)	Дополните конспект вопросами: Направления повышения конкурентоспособности организации. Повышение качества управления. Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив.	Отчет по УСР
Тема 7. Принципы разработки конкурентных стратегий (2 часа практических занятий)	Напишите эссе на следующие темы: Процедура формулирования стратегии и выбора альтернатив. Повышение качества менеджмента.	Отчет по УСР
Тема 8. Проектирование и механизм реализации конкурентной стратегии с учетом особенностей предприятий (2 часа лекций)	Дополните конспект вопросами: Проектирование стратегии конкуренции с учетом динамики рынка и рыночной доли организации. Внедрение стратегического маркетинга.	Отчет по УСР
Тема 8. Проектирование и механизм реализации конкурентной стратегии с учетом особенностей предприятий (2 часа практических занятий)	Напишите эссе на следующую тему: Внедрение стратегического маркетинга.	Отчет по УСР
Тема 9. Государственное регулирование конкурентных отношений (2 часа практических занятий)	Напишите эссе на следующие темы: Антимонопольное регулирование в Республике Беларусь. Антимонопольное регулирование в развитых странах.	Отчет по УСР
Тема 10. Цифровизация экономики: основные тенденции и перспективы (2 часа практических занятий)	Напишите эссе на следующую тему: Ключевые условия и предпосылки успешной цифровой трансформации национальной экономики Республики Беларусь.	Отчет по УСР
Тема 11. Развитие конкурентных преимуществ в условиях цифровизации экономики (2 часа лекций)	Дополните конспект вопросами: Цифровизация отраслей и ее влияние на изменение спроса на факторы производства. Взаимодействие потребителей и поставщиков услуг на основе цифровых технологий (краудсорсинг, улучшение цифровых данных и др.)	Отчет по УСР
Тема 11. Развитие конкурентных преимуществ в условиях цифровизации экономики (2 часа практических занятий)	Напишите эссе на следующую тему: Взаимодействие потребителей и поставщиков услуг на основе цифровых технологий (краудсорсинг, улучшение цифровых данных и др.)	Отчет по УСР

**5. Примерный перечень лабораторных работ** *(по данной дисциплине не предусмотрено)*

**6. Примерный перечень практических занятий**

1. Экономическая сущность конкуренции и ее роль в развитии экономики. Функции и виды конкуренции.
2. Экономические законы рыночных отношений и конкуренции.
3. Оценка конкурентоспособности объектов рынка: страны, региона, отрасли.
4. Конкурентоспособность организации.
5. Конкурентоспособность товара (продукции).
6. Источники и инструменты получения конкурентного преимущества.
7. Принципы разработки конкурентных стратегий.
8. Проектирование и механизм реализации конкурентной стратегии с учетом особенностей предприятий.
9. Государственное регулирование конкурентных отношений.
10. Цифровизация экономики: основные тенденции и перспективы.
11. Развитие конкурентных преимуществ в условиях цифровизация экономики.

**7. Примерный перечень семинарских занятий** *(по данной дисциплине не предусмотрено)*

**8. Курсовое проектирование** *(по данной дисциплине не предусмотрено)*

**9. Примерный перечень реферативных работ**

1. Конкуренция и рынок. Объективные основы конкуренции.
2. Генезис конкурентного механизма и его современные особенности. Современные методы конкуренции.
3. Свободная конкуренция в теории А. Смита.
4. Теория конкуренции К. Маркса.
5. Теория эффективной конкуренции.
6. Сущность и основные факторы конкурентоспособности национальной экономики.
7. Конкурентоспособность региона: понятие и основные составляющие.
8. Кластеры и конкурентоспособность.
9. Особенности конкуренции производителей на разных типах отраслевых рыночных структур.
10. Современные факторы конкурентоспособности.
11. Экономическая природа и типы монополий. Монополии в экономике Республики Беларусь.
12. Объекты оценки конкурентоспособности на микроуровне.

13. Объекты оценки конкурентоспособности на мезоуровне.
14. Объекты оценки конкурентоспособности на макроуровне.
15. Основные показатели оценки уровня конкурентоспособности на различных уровнях.
16. Анализ подходов и методов оценки уровня конкурентоспособности организации.
17. Основные критерии, определяющие конкурентоспособность отечественных предприятий на современном этапе развития экономики РБ.
18. Оценка степени монополизации рынка.
19. Диагностика конкурентной среды рынка.
20. Оценка конкурентной среды Республики Беларусь.
21. Основные типы конкурентных преимуществ и стратегий бизнеса.
22. Конкурентные преимущества в теории М. Портера.
23. Ключевые факторы успеха и их основные характеристики.
24. Источники формирования конкурентного преимущества организации.
25. Технология управления конкурентным потенциалом организации.
26. Особенности стратегического планирования на предприятии.
27. Применение портфельных моделей для выбора и анализа стратегии организации.
28. Недобросовестные методы реализации конкурентной стратегии.
29. Выбор стратегии как один из ключевых факторов стратегического развития.
30. Виды конкурентных стратегий.
31. Разработка конкурентной стратегии организации на основе анализа его сильных и слабых сторон.
32. Разработка конкурентной стратегии организации на основе динамики издержек.
33. Оценка стратегического потенциала организации.
34. Ключевые факторы успеха, и их роль в разработке конкурентной стратегии.
35. Управление реализацией стратегии организации.
36. Показатели оценки эффективности реализации конкурентной стратегии.
37. Особенности формирования и реализации кадровой стратегии.
38. Особенности формирования и реализации стратегии финансового менеджмента в современных отечественных условиях.
39. Стратегических бенчмаркетинг.
40. Контроль, аудит и регулирование реализации конкурентной стратегии.
41. Цели и методы антимонопольного регулирования. Измерение его эффективности.
42. Конкурентная среда: сущность и основные критерии.
43. Инструменты и методы влияния экономической политики на развитие конкурентной среды.
44. Понятие и слагаемые «национального ромба».
45. Зарубежный опыт регулирования конкурентной среды.
46. Особенности антимонопольного регулирования в Республике Беларусь.
47. Государственное регулирование конкурентной среды в Республике Беларусь.
48. Основные направления Программы структурной перестройки и повышения конкурентоспособности экономики Республики Беларусь.

49. Естественные монополии Республики Беларусь, и способы их регулирования.

50. Методы защиты внутреннего рынка и особенности их применения в Республике Беларусь.

## **10. Примерный перечень вопросов к зачету**

1. Понятие и объективные основы конкуренции в экономике. Институциональные основы конкуренции хозяйствующих субъектов.

2. Теоретические представления разных научных школ о конкуренции: классическая теория конкуренции, свободная конкуренция и «невидимая рука рынка», теории маржиналистов, теории несовершенной конкуренции.

3. Особенности конкурентных отношений в условиях монополистической конкуренции, монополии, простой монополии, основанной на ценовой дискриминации, олигополии.

4. Функции конкуренции в рыночной экономике. Результаты реализации конкурентной деятельности.

5. Виды конкуренции: ценовая и неценовая конкуренция, внутриотраслевая, межотраслевая, свободная (совершенная), несовершенная. Барьеры входа и выхода с отраслевых рынков.

6. Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления. Закон экономии времени. Закон конкуренции.

7. Законы развития организации. Закон композиции. Закон пропорциональности. Закон синергии. Закон упорядоченности. Закон самосохранения.

8. Понятие конкурентоспособности. Различие подходов к анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях.

9. Иерархия понятия конкурентоспособности субъектов рыночных отношений. Конкурентоспособность страны (национальной экономики), конкурентоспособность региона, конкурентоспособность отрасли, конкурентоспособность кластера, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность товара.

10. Этапы оценки конкурентоспособности объекта исследования.

11. Факторы конкурентоспособности региона. Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества региона.

12. Конкурентная среда региона, ее составные элементы. Уровни конкурентной среды региона.

13. Отрасль, ее экономическое содержание. Определяющие факторы формирования конкурентоспособности отрасли и ее предприятий. Пять сил конкуренции, определяющих прибыльность отрасли (М. Портер). Международная конкурентоспособность отрасли.

14. Подходы к определению понятия конкурентоспособность организации. Факторы конкурентоспособности организации. Определение конкурентных преимуществ организации.

15. Конкурентный потенциал. Состав элементов конкурентного потенциала организации.

16. Анализ конкурентоспособности организации. Этапы проведения анализа и оценки конкурентоспособности организации.

17. Динамический метод - показатели: коэффициент операционной эффективности, коэффициент стратегического позиционирования, коэффициент финансового состояния.
18. Методы, основанные на оценке конкурентоспособности товаров предприятия. Матричные методы.
19. Понятие конкурентоспособности товара (продукции). Элементы конкурентоспособности товара (продукции), их классификация, характеристики.
20. Факторы, влияющие на конкурентоспособность товара.
21. Классификация методов оценки уровня конкурентоспособности товара (продукции). Выбор системы показателей конкурентоспособности товара (продукции).
22. Качественные показатели оценки уровня конкурентоспособности товара, маркетинговые показатели, экономические показатели. Модель Розенберга.
23. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности товара, работы, услуги.
24. Конкурентные преимущества в теории М. Портера. Внешние и внутренние конкурентные преимущества. Специфика отрасли и конкурентные преимущества.
25. Источники формирования конкурентного преимущества организации. Конкурентные преимущества высшего и низшего порядка.
26. Цепочка создания стоимости (ценности) и конкурентные преимущества. Преимущество в издержках. Дифференциация как конкурентное преимущество. Технологии и конкурентные преимущества.
27. Качество продукции как элемент построения конкурентоспособности организации. Программа Э. Деминга. Спираль качества Д. Джурана.
28. Схема Исикавы. Концепция TQM. Стандарты менеджмента качества.
29. Продуктовая инновация как источник конкурентного преимущества организации. Инновационный продукт, процесс разработки нового продукта. Мероприятия маркетинг-микс.
30. Этапы инновационного процесса. Коммерциализация инновации.
31. Конкурентная стратегия предприятия. Основные подходы к выработке стратегии.
32. Определяющие элементы стратегии. Стратегическое позиционирование.
33. Целеполагание в системе повышения конкурентоспособности организации. Требования к выбору цели. Цели стратегического управления конкурентоспособностью.
34. Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации. Бизнес-модели и стратегии интернет-экономики.
35. Особенности стратегий эффективно действующих предприятий с малой долей рынка. Отличительные особенности стратегического управления субъектами малого бизнеса.
36. Совершенствование организации инновационной деятельности по повышению конкурентоспособности предприятия.
37. Анализ эффективности инновационной деятельности в целях повышения уровня конкурентоспособности.

38. Влияние экономической политики на развитие конкурентной среды. Механизм государственного регулирования развития конкурентной среды. Принципы и методы.
39. Факторы конкурентных преимуществ Республики Беларусь. Основные направления государственного регулирования создания и развития конкурентной среды в Республике Беларусь.
40. Резервы повышения конкурентоспособности Республике Беларусь.
41. Правовое обеспечение развития конкурентоспособности организаций в Республике Беларусь. Антимонопольное регулирование в Республике Беларусь.
42. Антимонопольное регулирование в развитых странах.
43. Цифровая трансформация экономики, ее базовые основы. Направления, тенденции и перспективы развития цифровизации экономики.
44. Цифровизация промышленного производства как интеграция прорывных технологий.
45. Цифровизация и перспективы занятости населения. Перспективы и угрозы.
46. Укрепление позиций и обеспечения роста конкурентных преимуществ субъектов бизнеса на основе активного использования цифровых технологий.
47. Ключевые условия и предпосылки успешной цифровой трансформации национальной экономики Республики Беларусь.
48. Инвестиции в развитие человеческого капитала для создания будущих инноваций и обеспечение роста конкурентоспособности предприятия.
49. Цифровизация отраслей и ее влияние на изменение спроса на факторы производства. Взаимодействие потребителей и поставщиков услуг на основе цифровых технологий (краудсорсинг, улучшение цифровых данных и др.).

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Инновационное развитие организации (предприятия)	Кафедра экономики и бизнеса	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № 16 от 27.06.2023)
Методология бизнес-исследований	Кафедра экономики и бизнеса	согласовано	Рекомендовать к утверждению учебную программу (протокол № 16 от 27.06.2023)



**ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ**

на \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ учебный год

№№ пп	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры  
экономики и бизнеса (протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.)  
(название кафедры)

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

(ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(И.О.Фамилия)

**УТВЕРЖДАЮ**  
**Декан факультета**

\_\_\_\_\_

(ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(И.О.Фамилия)