

Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь
Государственное учреждение образования
«Республиканский институт повышения квалификации
и переподготовки работников Министерства труда
и социальной защиты Республики Беларусь»

И. П. Лубчинская

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ):
Стратегии конкурентоспособности.
Анализ конкурентоспособности
продукции, услуг, персонала**

Пособие

Минск
«Колорград»
2018

УДК 339.137.2(075.9)

ББК 65.290я75

Л82

Рекомендовано к изданию Советом института
государственного учреждения образования
«Республиканский институт повышения квалификации
и переподготовки работников Министерства труда
и социальной защиты Республики Беларусь»,
протокол № 5 от 05.11.2018

Рецензенты:

ведущий научный сотрудник

Центра социально-демографических исследований

НИИ труда Минтруда и соцзащиты,

кандидат экономических наук *В. Н. Пинязик*;

заведующий кафедрой экономики и управления научными
исследованиями, проектированием и производством БНТУ,

кандидат экономических наук, доцент *Е. В. Гурина*

Лубчинская, И. П.

Л82 Конкурентоспособность организации (предприятия) :
Стратегии конкурентоспособности. Анализ конкурентоспо-
собности продукции, услуг, персонала : пособие / И. П. Луб-
чинская. – Минск : Колорград. 2018. – 64 с.

ISBN 978-985-596-254-1.

В пособии представлены методология и подходы к оценке кон-
курентоспособности организации. Подробно рассмотрены типоло-
гия конкуренции и ее сил на различных рынках и методы управ-
ления конкурентными преимуществами. Приведен практический
материал, используемый при принятии управленческих решений
в области конкурентоспособности. Пособие предназначено для ру-
ководителей и специалистов системы Минтруда и соцзащиты, про-
ходящих повышение квалификации и переподготовку в РИПК
Минтруда и соцзащиты.

УДК 339.137.2(075.9)

ББК 65.290я75

ISBN 978-985-596-254-1

© Лубчинская И. П., 2018

© РИПК Минтруда и соцзащиты, 2018

© Оформление. ООО «Колорград», 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
4. Стратегии конкурентоспособности предприятия (фирмы).....	5
5. Анализ конкурентоспособности продукции и услуг	17
Заключение	59
Список рекомендуемой литературы	60

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Конкурентоспособность организации (предприятия)» является дисциплиной специализации, изучающей возможности и пути завоевания определенного сегмента рынка товаров и услуг.

Проблема оценки конкурентного потенциала и конкурентных преимуществ компаний приобретает особую актуальность в связи с обострением конкуренции на внутреннем рынке. Значительное количество предприятий находится в процессе поиска эффективных инструментов развития бизнеса в целях обеспечения устойчивой стабильности, как в краткосрочном периоде, так и в стратегической перспективе. В условиях усиления конкуренции на глобальном и локальных рынках проблема создания и удержания конкурентных преимуществ – одна из самых актуальных.

В годы плановой экономики в нашей стране конкуренция не играла той роли, которая ей отводится при рыночных методах хозяйствования. С точки зрения организации плановой экономики концентрация производства в монополиях считалась наиболее эффективным способом хозяйствования, а конкуренция – источником хаоса и кризисов перепроизводства. Благодаря этому наша экономика превратилась в систему высокомонополизированных производств. В конечном счете все это привело к низкой эффективности производства, чрезмерно высокому уровню затрат и в некоторых отраслях – к глубокому технологическому отставанию от передовых научно-технических разработок. С переходом Республики Беларусь на рыночные методы хозяйствования роль конкуренции в экономической жизни общества значительно возросла.

Поддержание конкурентной среды в Республике Беларусь, как и во всех развитых странах в настоящее время, стало важной задачей государственного регулирования экономики. А значит, изучение конкуренции, ее роль в развитии рыночных отношений является в настоящий момент важнейшей задачей экономических исследований в нашей стране. На современном этапе развития экономической науки, как отечественными, так и зарубежными исследователями, опубликовано достаточно много научных трудов в сфере изучения природы конкурентных преимуществ, однако при анализе этих теорий становится очевидно, что вопрос их функционального выявления до сих пор остается открытым.

4. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (ФИРМЫ)

В настоящее время вопрос выбора инновационной стратегии весьма актуален для предприятий, так как в связи с развитием научно-технического прогресса рыночная экономика приобретает все более инновационный характер. Необходимо отметить, что сущность современного этапа развития как национальной экономики в целом, так и отдельных предприятий отражает такая категория, как инновационное развитие, которая достаточно широко в последние годы освещается в отечественной и зарубежной литературе.

Далее разрабатывается конкурентная стратегия фирмы.

Конкурентная стратегия – это управленческая позиция, которую выбирает фирма для своего стратегического развития.

Общие конкурентные стратегии должны отражать основные направления функционирования (поведения) на соответствующем рынке.

Конкурентные стратегии бывают следующих видов.

Активная. Ее роль заключается в улучшении рыночного положения фирмы за счет более слабого соперника. Содержанию активной общей стратегии в целом должно предусматривать максимальное использование торговыми фирмами имеющегося высокого стратегического положения в такой временной период, который не позволит сопернику осуществлять адекватные конкурентные меры. Таким образом при использовании активной общей стратегии торговое предприятие имеет то преимущество, что обладает временем для предварительного выбора реальных целей. Определение и осуществление организационных мероприятий по реализации их достижения.

Защитная. Сущность защитной общей стратегии в торговле состоит в том, чтобы цели и политику конкурентов, временные характеристики этих параметров и оперативно принять все возможные адекватные конкурентные меры для полного устранения или сглаживания их отрицательных последствий.

Сочетания. Объединяет цели, характерные для активной и защитной стратегии. Общая стратегия сочетания направлена на сохранение устойчивого положения торговой фирмы на рынке, необходимым является выбор одновременно двух целей. Одна характерна для активной общей стратегии и отражает оптимистичную

установку деятельности. Другая цель свойственна защитной общей стратегии и предусматривает пессимистичные результаты.

Фирма для успешного осуществления поставленной цели должна выбрать стратегию, которая будет наиболее приемлемой для использования имеющихся у нее ресурсов в данной рыночной ситуации. Приемлемость той или иной стратегии определяется эффективностью деятельности фирмы, что, в свою очередь, выражается в величине прибыли, объемах продаж и рентабельности. Приняв решение о смене рынка или выпускаемой продукции, фирма автоматически делает первый шаг в принятии инновационной стратегии [2, с. 38].

Стратегическое планирование преследует две основные цели [10, с. 219].

1. Эффективное распределение и использование ресурсов. Это так называемая внутренняя стратегия. Планируется использование ограниченных ресурсов, таких как капитал, технологии, люди. Кроме того, осуществляется приобретение предприятий в новых отраслях, выход из нежелательных отраслей, подбор эффективного портфеля предприятий.

2. Адаптация к внешней среде. Ставится задача обеспечить эффективное приспособление к изменению внешних факторов.

Стратегическое планирование основывается на проведении многочисленных исследований, сборе и анализе данных. Это позволяет не потерять контроль за рынком. Следовательно, стратегия должна быть разработана так, чтобы при необходимости ее можно было ликвидировать.

Инновационная стратегия – одно из средств достижения целей организации, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной организации и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей. Таким образом, можно сказать, что разработка инновационной стратегии – это комплекс решений, направленных на реорганизацию предприятия с целью его эффективного функционирования в новых условиях. Она необходима, потому что обеспечивает гибкость адаптации предприятия к рынку, позволяет ему идти в ногу со временем и конкурентами.

Выбор стратегии является важнейшей составляющей цикла инновационного менеджмента. В условиях рыночной экономики руководителю недостаточно иметь хороший продукт, он должен внимательно следить за появлением новых технологий и планировать их внедрение в своей фирме, чтобы не отстать от конкурентов.

Четко сформулированная стратегия важна для продвижения новшеств. Все большее число фирм признает необходимость стратегического планирования и активно внедряет его.

Выбор инновационной стратегии зависит от следующих факторов [8]:

- 1) научно-технического уровня производства;
- 2) рыночной стратегии организации;
- 3) темпов обновления продукции;
- 4) технического уровня производимой продукции;
- 5) уровня квалификации персонала;
- 6) размера и эффективности использования капитала;
- 7) финансово-экономического состояния организации.

С выбором стратегии связана разработка планов проведения исследований и разработок и других форм инновационной деятельности. Инновационные стратегии направлены на развитие и использование потенциала организации и рассматриваются как реакция на изменение внешней среды. Поэтому многообразие инновационных стратегий обуславливается составом компонентов внутренней среды предприятия.

На уровне национальной экономики, отрасли, компании, предприятия разрабатывается инновационная стратегия, которая является одним из средств достижения его целей. Поэтому часто инновационную стратегию определяют как совокупность мер для достижения инновационных целей [6, с. 187].

Инновационные стратегии предприятия разрабатываются для достижения следующих целей.

- 1) Реакции на влияние внешней среды.
- 2) Обеспечения конкурентной позиции предприятия.
- 3) Возможности уйти от конкуренции путем создания новой рыночной ниши.
- 4) Возможности увеличить объемы производства продукции.
- 5) Возможности с помощью преимущественно продукт-инноваций занять другую, ранее не занимаемую рыночную нишу.

С выбором стратегии связана разработка планов проведения исследований и разработок и других форм инновационной деятельности.

Разработка инновационной стратегии – сложный, многоступенчатый процесс. Он состоит из следующих основных этапов:

- 1) определение миссии;
- 2) разработка дерева целей;
- 3) стратегический анализ;
- 4) выбор инновационной стратегии из альтернативных с учетом целей фирмы и тенденций ее развития;
- 5) непосредственно реализация и контроль инновационной стратегии.

Одна из международных моделей критериев оценки конкурентоспособности организации для определения стратегии представлена на рисунке 4.1:

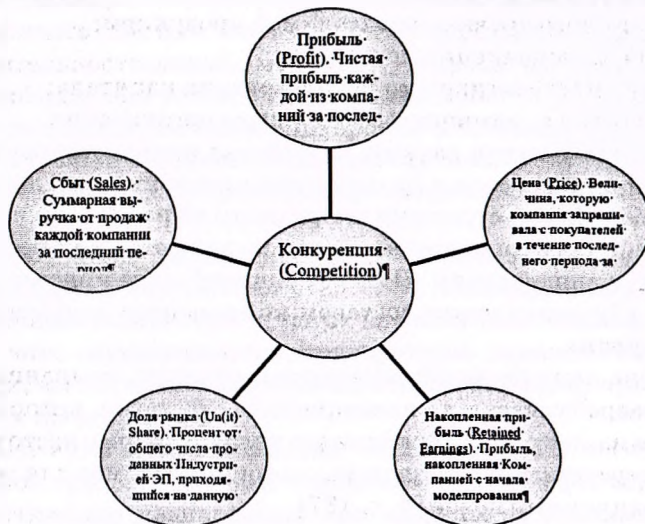


Рисунок 4.1 – Типовая оценка конкурентоспособности

Инновационные стратегии являются признанным радикальным средством достижения целей организации в условиях высокого уровня неопределенности ожидаемых результатов и инвестиционных рисков.

Особое место занимает сбор и анализ необходимой для построения стратегии информации. Здесь необходимо учесть все аспекты внешних воздействующих факторов и внутрифирменные проблемы. Этот этап наиболее трудоемкий и длительный, так как приходится выполнять большой объем работы по сбору точной, основанной на первоисточниках, своевременной, конкретной информации.

Существует большое количество базовых инновационных стратегий. Они разделены по видам на основе опыта многих организаций. Каждая организация, занимающаяся инновационной деятельностью, может выбрать любой вид стратегии исходя из собственного направления развития. Реализация любой инновационной стратегии связана с необходимостью перестройки организации или ее реструктуризацией в сочетании с текущими производственными про-

цессами. Инновационные изменения необходимо сочетать с жизненными циклами изделий, технологий, организации [12, с. 78].

Стратегия развития предприятия в инновационной модели предпринимательства основана на постоянном поиске, стремлении к расширению рынка товаров. Такую стратегию принято называть агрессивной рыночной стратегией. Она предусматривает создание и постоянное поддержание выгодного технологического опережения.

Выбираемые базовые стратегии будут различаться в зависимости от того, на какое преимущество они опираются. По мнению М. Портера, существуют только три базовые конкурентные стратегии, различающиеся по своему целевому рынку (весь рынок или некоторый его сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества: по издержкам или по превосходящим качествам товара. Этот взгляд на базовые стратегии иллюстрируется рисунке 4.2.

		Конкурентное преимущество	
		Уникальность товара	Низкие издержки
Стратегическая цель	Весь рынок	<i>Дифференциация</i> 1	<i>Доминирование по издержкам</i> 2
	Конкретный сегмент	<i>Концентрация</i> 3	

Рисунок 4.2 – Базовые стратегии по Портеру

Стратегия доминирования по издержкам

Эта базовая стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания этой стратегии – низкие издержки по сравнению с конкурентами.

Преимущество в отношении издержек создаст эффективную защиту против пяти конкурентных сил.

- Фирма способна противостоять своим прямым конкурентам даже в случае ценовой войны и в состоянии получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов.
- Сильные клиенты не могут добиться снижения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильного конкурента.
- Низкие издержки обеспечивают защиту против сильных поставщиков, так как дают фирме большую гибкость в случае повышения входных издержек.
- Низкие издержки создают барьер входа для новых конкурентов и одновременно хорошую защиту против товаров-заменителей.

Таким образом, лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают наименее эффективные фирмы.

Стратегии дифференциации

Целью подобных стратегий является придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов. Фирма стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она благодаря своим отличительным особенностям обладает значительной рыночной силой.

Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает фирму от пяти конкурентных сил, но совершенно иным способом.

- По отношению к прямым конкурентам дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность.
- Приверженность клиентов ослабляет их давление на фирму и затрудняет приход на рынок новых конкурентов.
- Повышенная рентабельность увеличивает устойчивость к возможному росту издержек в результате действий сильного поставщика.
- Наконец, отличительные свойства товара и завоеванная приверженность клиентов защищают фирму и от товаров-заменителей.

Несмотря на то что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация по-

звояет фирме добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену. Стратегия данного типа не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену, даже за превосходный товар.

Стратегии дифференциации обычно требуют значительных инвестиций в операционный маркетинг, и особенно в рекламу, с целью известить рынок о заявляемых отличительных особенностях товара.

Стратегия специализации

Третья базовая стратегия – это стратегия специализации, то есть концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

Стратегия концентрации позволяет добиться высокой доли рынка в сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Риски, связанные с базовыми стратегиями

Каждой из базовых стратегий присущи специфичные риски.

1. Риски стратегии, основанной на лидерстве по издержкам.

- Технологические изобретения, обесценивающие предшествующий опыт и инвестиции.

- Диффузия технологии при низких издержках к фирмам, вновь пришедшим на рынок, и к имитаторам.

- Неспособность вовремя выявить необходимость внесения изменений в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам.

- Инфляция издержек, сужающая возможности фирмы по поддержанию разности в ценах, необходимой для продолжения опасностей со стороны марок конкурентов или других вариантов дифференциации.

2. Риски стратегии, основанной на дифференциации.

- Разрыв в ценах относительно конкурентов с низкими издержками становится столь большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможным для покупателей.

- Роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар становится все более привычным (изменение системы ценностей потребителей).

- Восприятие дифференциации снижается под влиянием имитации.

3. Риски стратегии концентрации.

- Разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов становится слишком большим.
- Различия в требованиях к товару в пределах целевого сегмента и рынка в целом сокращаются.
- Конкуренты выходят на еще более узкие подсегменты внутри целевого сегмента.

Рассмотренные стратегии требуют для своей реализации различных ресурсов и знаний.

Стратегия лидерства за счет экономии на издержках предполагает стабильные инвестиции, высокую техническую компетентность, жесткий контроль над производством и сбытом и простые в изготовлении, стандартизованные товары. Доминирующую роль играет производство.

Стратегия дифференциации предполагает прежде всего наличие ноу-хау в области маркетинга. Главной является способность предвидеть эволюцию рынка. Важна также координация НИОКР, производства маркетинга, то есть должно поддерживаться равновесие между разными функциями.

Наконец, стратегия концентрации предполагает те же характеристики, но применительно к целевому сегменту.

Ф. Котлер, исходя из доли рынка, принадлежащего фирме, выделяет четыре типа конкурентной стратегии:

- стратегии лидера рынка;
- «бросающего вызов»;
- «следующего за лидером»;
- специалиста («нишера»).

Стратегии лидера

Фирма-лидер рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые атакуют, имитируют или избегают его. В распоряжении фирмы-лидера широкий выбор стратегий.

Расширение первичного спроса.

Обычно лидер – эта та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка. Самой естественной стратегией, выявляющей ответственность лидера, является стратегия расширения глобального спроса, направленная на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих това-

ров или на увеличение разового потребления товара. Мы находим здесь компоненты стратегии интенсивного роста. Расширяя таким образом базовый рынок, лидер приносит пользу всей совокупности конкурентов, действующих на рынке. Удобная стратегия обычно выбирается на начальных стадиях ЖЦТ, пока глобальный спрос еще расширяем, а взаимное давление конкурентов при наличии большого потенциала роста еще невелико.

Оборонительная стратегия

Цель оборонительной стратегии – защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором после того, как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы. Возможны различные оборонительные стратегии:

- 1) инновации и технологического совершенствования с целью усложнить задачу конкурентов;
- 2) консолидации рынка посредством интенсивного сбыта и политики товарной гаммы, покрывающей все сегменты рынка;
- 3) конфронтации, то есть прямой атаки путем ценовой войны или рекламной борьбы.

Наступательная стратегия

Увеличить свою долю рынка, применив наступательную стратегию, – это третий путь, открытый для доминирующей фирмы. Цель при этом состоит в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Связь между рентабельностью и долей рынка наиболее отчетливо проявляется в сфере массового производства, когда конкурентное преимущество связано с экономией на издержках. Очевидно, однако, что существует некий предел, при превышении которого дальнейший рост доли рынка становится невыгодным. Еще одна опасность слишком большой доли рынка состоит в привлечении внимания органов, контролирующих сбалансированность конкурентной среды. Кроме того, доминирующие фирмы скорее могут стать объектом давления со стороны общества потребителей.

Стратегия демаркетинга

Фирма-лидер может рассмотреть и четвертую стратегию: сокращение своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме. Один из многих возможных путей – это применить принципы демаркетинга с целью снижения уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг рекламы и стимулирования продаж. Альтернативой

является стратегия диверсификации на новые рынки, где фирма не занимает доминирующего положения.

В этой ситуации применима также стратегия «внешнего маркетинга», цель которого – подчеркнуть социальную роль фирмы по отношению к различным группам. Например, одна из крупных торговых фирм Бельгии, доминирующая на рынке пищевых продуктов, охотно играет роль борца с инфляцией, пропагандируя свою политику цен: она в широких масштабах предлагает «более простые товары» по ценам на 30–40% ниже цен на марочные товары.

Стратегии «бросающего вызов»

Фирма, не занимающая доминирующей позиции, может либо предпочесть стратегию следования за лидером, действуя в соответствии с его решениями, либо атаковать лидера, то есть бросить ему вызов. Цель агрессивной стратегии «бросающего вызов» – занять место лидера.

Две проблемы в этом случае являются ключевыми: выбор плацдарма для атаки на лидера и оценка его возможностей реакции и защиты.

При выборе плацдарма учитываются альтернативы фронтальной или фланговой атаки. **Фронтальная атака** заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места. Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного превосходства сил у атакующего. В военной стратегии это соотношение обычно принимается равным 3:1.

Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Она может быть, например, направлена на регион или сбытовую сеть, где доминирующая фирма представлена не так хорошо, или на сегмент рынка, для которого товар лидера не вполне адаптирован. Классическая стратегия «бросающего вызов» – атаковать через цену, то есть предложить тот же товар, но по существенно более низкой цене. Именно так действовали многочисленные японские фирмы на рынках электроники и автомобилей.

Эта стратегия тем более эффективна, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери; фирма, бросающая вызов, потеряет значительно меньше, особенно если она невелика.

Фланговые, или не прямые, атаки могут принимать различные формы. Проводя прямую аналогию с военной стратегией, можно назвать стратегии обхода, окружения, партизанской войны, мобильной защиты и т. д.

Правильная оценка возможностей реакции и защиты со стороны доминирующего конкурента критична для успеха наступательного маневра. М. Портер предлагает использовать для такой оценки следующие критерии.

- **Уязвимость:** в отношении каких стратегических маневров, каких действий правительства, каких событий и каких секторов конкурент наиболее уязвим?
- **Провокация:** какие действия могут настолько угрожать целям конкурента, что он будет вынужден давать отпор, даже если это ухудшит его экономические показатели?
- **Эффективность отпора:** какие действия можно предпринять, на которые конкурент будет не в силах эффективно ответить, даже если он и попытается им противостоять или повторить их?

Идеальной представляется стратегия, которой конкурент в связи с его текущим положением или приоритетными целями бессилён противодействовать.

Уже подчёркивалась тенденция к обострению конкурентной борьбы на насыщенных или стагнирующих рынках: при этом противодействие атакам конкурентов может стать приоритетной целью. Риск стратегии, основанной исключительно на «воинственном маркетинге», в том, что, уделяя слишком много сил борьбе с конкурентами, можно потерять из виду цель удовлетворения потребностей покупателей. Фирма, занятая только конкурентной борьбой, занимает скорее реактивную позицию, зависящую от действий конкурентов, а не от эволюции потребностей рынка. Очевидно, необходим баланс между этими двумя ориентациями.

Стратегия «следующего за лидером»

Уже говорилось, что «следующий за лидером» – это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает аддитивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такие фирмы преследуют цель «мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка. Подобное поведение чаще всего имеет место в ситуациях олигополии, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам очень высока, так что каждый конкурент стремится избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам.

Подобное поведение вовсе не означает, что у фирмы не может быть конкурентной стратегии. Напротив, факт владения малой долей рынка усиливает наличие четких стратегических целей, адаптированных к возможностям и устремлениям фирмы. В ис-

следовании стратегий фирм, владеющих малой долей рынка, было установлено, что они способны преодолеть трудности, связанные с их небольшой величиной, и в некоторых случаях добиваются более высоких показателей, чем доминирующие конкуренты. Как мы уже говорили, фирмы с малой долей на медленно растущих рынках вовсе необязательно являются «собаками», или «мертвым грузом».

В указанной работе отмечены четыре главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка.

- Творческая сегментация рынка. Небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше реализовать свою специфичную компетентность или имеет больше шансов избежать столкновения с ведущими конкурентами.
- Эффективно использовать НИОКР. Небольшие фирмы не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований; они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.
- Оставаться малыми. Успешно действующие малые фирмы концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доле рынка; они стремятся к специализации, а не к диверсификации.
- Сильный руководитель. Влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников; оно охватывает также управление текущей деятельностью фирмы.

Стратегия «следования за лидером», таким образом, подразумевает не пассивное поведение ее руководителя, а скорее его заботу о выборе стратегии развития, которая не вызовет отпора со стороны лидера.

Стратегии специалиста

Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Его цель – стать крупной рыбой в маленькой речке, а не мелкой рыбешкой в большой реке. Такая конкурентная стратегия совпадает с одной из базовых стратегий, рассмотренных ранее, а именно со стратегией концентрации. Для того чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна удовлетворять следующим условиям:

- обладать достаточным потенциалом прибыли;
- иметь потенциал роста;
- быть малопривлекательной для конкурентов;
- соответствовать специфическим возможностям фирмы;
- иметь устойчивый барьер входа.

5. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

Конкурентоспособность продукции – это совокупность показателей, объединенных в три группы: качественные, экономические и организационно-коммерческие показатели.

Все основные показатели можно свести в матрицу для оценки фактически измеримых величин и прогнозов, например, определенных бизнес-планом организации.

Число показателей конкурентоспособности конкретного товара (услуги) зависит от его вида, технической и эксплуатационной сложности, требуемой точности оценки, цели оценки (исследования) и других внешних по отношению к товару факторов. В то же время конкурентоспособность определяется только теми его свойствами, которые представляют заметный интерес для покупателя, а также гарантируют удовлетворение конкретной общественной потребности.

Таблица 5.1 – Показатели конкурентоспособности организации

Показатели конкурентоспособности	Показатели организации	
	фактически	прогноз
1	2	3
1. Полезный эффект товара (интегральный показатель качества), наименование товара, единица полезного эффекта 1.1. Показатели назначения. 1.2. Показатели надежности: - нормативный срок службы (использования, хранения); - коэффициент безотказности; - коэффициент готовности; - коэффициент сохраняемости. 1.3. Показатели экологичности. 1.4. Показатели эргономичности. 1.5. Показатели эстетичности (дизайна). 1.6. Показатели технологичности. 1.7. Показатели стандартизации и унификации.		

1.8. Показатели патентной чистоты и патентоспособности. 1.9. Показатели совместимости и взаимозаменяемости. 1.10. Номер сертификата, кем и когда выдан, срок действия		
2. Совокупные затраты на жизненный цикл единицы товара, всего В том числе: 2.1. Затраты на стратегический маркетинг (на единицу конкретного товара), у. е., % совокупных затрат. 2.2. Затраты на НИОКР (то же). 2.3. Затраты на ОТПП (то же). 2.4. Затраты на производство. 2.5. Затраты на сервис. 2.6. Затраты на эксплуатацию (использование) и ремонт (утилизацию) за нормативный срок службы товара		
3. Качество сервиса товара 3.1. Имидж организации-производителя. 3.2. Юридическая надежность организации. 3.3. Финансовая надежность (устойчивость) организации. 3.4. Качество информации о товаре. 3.5. Качество упаковки товара. 3.6. Качество обслуживания торговой организацией. 3.7. Качество доставки и установки (монтажа) товара. 3.8. Качество гарантийного обслуживания товара. 3.9. Качество ремонта товара. 3.10. Качество мониторинга рыночного механизма		
4. Удельный вес данного товара в объеме продаж организации, доли единицы		
5. Показатели значимости (приоритеты) рынков, на которых представлен товар		

6. Параметры товарных рынков		
6.1. Показатели взаимозаменяемости товара.		
6.2. Объем товарных рынков.		
6.3. Число субъектов и их доля на рынке.		
6.4. Барьеры входа на рынки		
7. Удельная цена товара		
8. Показатели, учитывающие конкурентные преимущества организации по сравнению с основным конкурентом, у которого этот показатель равен единице		

Приобретая товар, покупатель стремится затратить минимум средств на приобретение и потребление изделия, поэтому для него непосредственную важность представляет уровень затрат, связанных с конкретным товаром. Параметры, которые оказывают влияние на уровень расходов покупателя, объединены в группу экономических показателей. Организационно-коммерческие показатели характеризуют условия и коммерческие затраты на формирование спроса и стимулирование сбыта товара на конкретном рынке [8, с. 429].

Для того чтобы товар был приемлемым для покупателя, он должен обладать набором определенных характеристик. Показатели, характеризующие конкурентоспособность товара, подразделяют на две группы [30, с. 128]:

потребительские параметры характеризуют потребительские свойства товара, из них складывается его полезный эффект; они представляют набор «жестких» и «мягких» параметров;

экономические параметры характеризуют свойства товара.

«Жесткие» параметры представляют комплекс регламентируемых показателей. Они включают следующие характеристики:

технические – это параметры назначения, эргономические параметры (характеризуют соответствие товара свойствам человеческого организма), конструктивные параметры (технологические решения, надежность, долговечность);

нормативные – параметры соответствия международным и национальным стандартам, нормативам, действующим на рынке, где данный товар предполагается продавать.

«Мягкие» параметры характеризуют эстетические (дизайн, цвет, упаковку и т. п.) и психологические (престижность, привлекательность, доступность и т. п.) свойства товара.

В настоящее время, когда рынок заполнен множеством товаров, у которых «жесткие» параметры в значительной степени схожи, возрастает роль «мягких» параметров, придающих товарам своеобразие и привлекательность.

Для реализации управленческих решений в области производства и реализации товарной продукции используют различные маркетинговые концепции.



Рисунок 5.1 – Параметры конкурентоспособности товара [30]

Таблица 5.2 – Различия в подходах к управлению организацией в рамках различных концепций управления

Концепция	Основной объект внимания менеджеров	Средства для достижения цели	Конечная цель работы предприятия
Совершенствование производства	Издержки производства; точки сбыта	Рационализация производства; снижение издержек, расширение сбыта	Получение прибыли за счет расширения объемов продаж и снижения цен
Совершенствование товара	Качественные свойства товара	Применение прогрессивных технологий, расширение полномочий подразделений, контролирующих качество	Получение прибыли за счет улучшения качества продукции

Интенсификация коммерческих усилий	Сбыт продукции	Применение активных методов сбыта, расширение полномочий сбытовых подразделений	Кратковременные цели получения прибыли за счет увеличения объемов продаж
Концепция интегрированного маркетинга	Нужды потребителей	Система маркетинговой деятельности: исследование и прогнозирование рынка; формулировка целей и стратегий; реализация комплекса маркетинга	Долговременные цели получения прибыли за счет наиболее полного удовлетворения потребителей

К новым концепциям маркетинга можно отнести: концепцию социально-этического маркетинга; концепцию маркетинга взаимодействия; концепцию стоимостного маркетинга; концепцию холистического (целостного) маркетинга.

Таблица 5.3 – Систематизация концепций управления организацией

Концепция управления организацией	Объект внимания	Приоритеты менеджеров, касающиеся производства и сбыта продукции	Основа для повышения прибыли предприятия в рыночных условиях
Совершенствования производства	Издержки производства	Рационализация производства; снижению издержек; расширение объема продаж	Увеличение объемов продаж за счет низких цен и расширения точек сбыта
Совершенствования товара	Потребительские свойства существующего товара	Улучшение качественных характеристик товара; внедрение новых технологий, улучшающих свойства товара	Увеличение объемов продаж, которое обеспечивает высокое качество продукции

Интенсификации коммерческих усилий	Сбытовые усилия	Расширение точек распределения продукции; применение рекламы и прямых продаж; агрессивный сбыт	Увеличение объемов продаж в основном за счет агрессивной сбытовой политики
Интегрированного маркетинга, в т. ч. внутренний маркетинг	Нужды и потребности покупателей Интересы сотрудников компании	Изучение нужд и потребностей потребителей и формирование производственных программ; системная реализация маркетинговой деятельности принципов всеми сотрудниками компании	Увеличение объемов продаж за счет удовлетворения потребителей лучшими, чем у конкурентов, способами Расширение объемов продаж за счет высокого уровня обслуживания клиентов, ориентированного на максимальный учет их желаний и запросов
Социально-этического маркетинга	Нужды и потребности плюс требования общества	Использование интегрированного маркетинга, нацеленного на согласование интересов потребителей, производителей и общества;	Увеличение объема продаж за счет улучшения имиджа предприятия в глазах как отдельных потребителей, так и влиятельных общественных организаций
Маркетинга партнерских отношений	Нужды и потребности плюс желания клиентов и партнеров	Использование интегрированного маркетинга, нацеленного на долговременные партнерские отношения с контрагентами	Увеличение объемов продаж за счет синергетического эффекта от взаимодействия с основными участниками производства и сбыта продукции предприятия

Маркетинга, ориентированного на стоимость	Нужды и потребности плюс интересы акционеров	Использование интегрированного маркетинга, нацеленного на увеличение дисконтированных денежных доходов акционеров	Рост акционерной стоимости предприятия за счет использования новых рыночных возможностей
Холистического (целостного) маркетинга	Баланс различных компетенций маркетинга	Использование интегрированного подхода, включающего в себя четыре компонента: маркетинг взаимоотношений; интегрированный маркетинг; внутренний и социально-ответственный маркетинг	Рост объемов производства и привлечение покупателей и партнеров за счет целостности маркетинговых программ и максимального учета интересов покупателей, партнеров, общества и сотрудников компании

Изменение приоритетов менеджеров в управлении организациями, основной объект их внимания, а также базовая основа для получения прибыли при разных концепциях управления организацией в систематизированном виде представлены в таблице 5.3.

В странах с развитыми институтами гражданского общества компании должны ориентироваться на социально-этический маркетинг. Компаниям, действующим в условиях жесткой конкуренции, следует использовать передовые концепции маркетинга – маркетинг взаимоотношений. Для крупных акционерных компаний наиболее предпочтительна концепция стоимостного маркетинга, так как цели маркетинга совпадают со стратегическими целями компании. Но, безусловно, к наибольшим успехам на конкурентных рынках приведет использование целостной концепции холистического маркетинга, позволяющего объединить условия нескольких концепций, а также глобальных изменений маркетинговой среды. Развитие концепции холистического маркетинга привело к созданию модели «удовлетворения особых потребностей, имеющих индивидуальный характер (кастоминг)» [8, с. 56]. Важным инструментом управления с точки зрения маркетинговой концепции является

управление материальными запасами для повышения конкурентоспособности в системе цена-качество.

Для получения группового показателя на базе единичных оценок, характеризующего соответствие продукции ее потребности, необходимо учесть значимость каждого единичного показателя (формула 4.1):

$$I_{\text{к.п.}} = \sum_{i=1}^n q_i a_i, \quad (4.1)$$

где $I_{\text{к.п.}}$ – групповой индекс по качественным показателям;

q_i – значение оценки i -го показателя;

a_i – коэффициент весомости i -го показателя;

n – число показателей, принимаемых во внимание.

Расчет индекса конкурентоспособности по экономическим показателям проводится по формуле (4.2):

$$I_{\text{э.п.}} = C / C_6, \quad (4.2)$$

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

C – цена потребления исследуемого товара;

C_6 – цена потребления базового товара.

Цена потребления является сложным показателем и может быть представлена в виде суммы затрат по отдельным ее составляющим показателям, поэтому более рационально вести расчет группового индекса по следующей формуле (4.3):

$$I_{\text{э.п.}} = \sum q_i a_i, \quad (4.3)$$

где q_i – значение оценки i -го экономического показателя анализируемого товара;

a_i – доля затрат по отдельным единичным показателям в цене потребления.

Анализ ценовой привлекательности товара проводится на основе сопоставления цен приобретения и цен потребления товаров (продукции). Организационно-коммерческие показатели определяют конкурентоспособность товара в зависимости от характера и качества исследований рынка, степени эффективности работы по продвижению товара, стимулирования продаж, рекламной деятельности, целевой стратегии предприятия-изготовителя, результативности функционирования сбытовой сети и каналов товародвижения. Они также свидетельствуют о качестве коммерческой работы и включают в себя рациональность торгового контракта, форм и методов поставки, условий и форм платежа, технического обслуживания. Другими словами, данные показатели определяют

эффективность маркетинговой и коммерческой деятельности предприятия.

Расчет комплексного показателя конкурентоспособности проводится на основе групповых показателей по экономическим и качественным показателям [9, с. 434]. В силу того что зависимость между уровнем качества образца и его ценой носит параболический характер, данный показатель может быть определен по следующей формуле (4.4):

$$K = I_{\text{к.п.}}^2 / I_{\text{э.п.}}, \quad (4.4)$$

где K – комплексный показатель конкурентоспособности товара по отношению к базовому образцу;

$I_{\text{к.п.}}$, $I_{\text{э.п.}}$ – групповые индексы конкурентоспособности по качественным и экономическим показателям соответственно.

На основе рассчитанного показателя формируется вывод о конкурентоспособности оцениваемого товара. Здесь возможны три случая: если $K < 1$, то анализируемое изделие уступает базовому; если $K = 1$, то конкурентоспособность товаров равная; если $K > 1$, то анализируемое изделие превосходит по конкурентоспособности базовый образец. При отрицательном результате оценки приведенных выше показателей разрабатываются мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции.

На пятом этапе строится лепестковая диаграмма (рис. 5.2), на которой указываются оцениваемый товар и базовые образцы. Лепестковая диаграмма необходима для того, чтобы более наглядно отобразить конкурентоспособность товара. С помощью нее мы можем наглядно представить, по каким показателям наша продукция превосходит базовые образцы, а по каким уступает.



Рисунок 5.2 – Пример лепестковой диаграммы

Таким образом, конкурентоспособность можно определить как комплексную характеристику товара, определяющую его предпо-

чение на рынке по сравнению с аналогичными изделиями-конкурентами как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на его удовлетворение, которое обеспечивает возможность реализации этого товара в определенный момент времени на конкретном рынке. Отсюда следует, что конкурентоспособность обуславливается качественными и стоимостными особенностями товара, которые учитываются покупателем согласно их непосредственной значимости для удовлетворения потребностей. При этом среди товаров аналогичного назначения большей конкурентоспособностью (К) на рынке обладает тот, который благодаря своим свойствам обеспечивает наибольший полезный эффект (Р) по отношению к цене потребления (С). Поэтому условие предпочтения одного из товаров всем иным имеет вид:

$$K = P / C > \max. \quad (4.5)$$

Это и есть условие конкурентоспособности товара в самом общем виде.

Оценка конкурентоспособности начинается с определения цели исследования:

- если необходимо определить положение данного товара в ряду аналогичных, то достаточно провести их прямое сравнение по важнейшим параметрам;
- если целью исследования является оценка перспектив сбыта товара на конкретном рынке, то в анализе должна использоваться информация, включающая сведения об изделиях, которые выйдут на рынок в перспективе, а также сведения об изменении действующих в стране стандартов и законодательства, динамики потребительского спроса.

Независимо от целей исследования, основой оценки конкурентоспособности является изучение рыночных условий, которое должно проводиться постоянно, как до начала разработки новой продукции, так и в ходе ее реализации. Задача предприятия стоит в выделении той группы факторов, которые влияют на формирование спроса в определенном секторе рынка:

- рассматриваются изменения в требованиях постоянных заказчиков продукции;
- анализируются направления развития аналогичных разработок;
- рассматриваются сферы возможного использования продукции;
- анализируется круг постоянных покупателей.

Вышеизложенное подразумевает «комплексное исследование рынка». Особое место в изучении рынка занимает долгосрочное прогнозирование его развития, связанное с длительностью осуществ-

вления разработки и производства многих видов компьютерной техники.

На основе изучения рынка и требований покупателей выбирается продукция, по которой будет проводиться анализ или формулируются требования к будущему изделию, а далее определяется номенклатура параметров, участвующих в оценке. При анализе должны использоваться те же критерии, которыми оперирует потребитель, выбирая товар. По каждой из групп параметров проводится сравнение, показывающее, насколько эти параметры близки к соответствующему параметру потребности.

Анализ конкурентоспособности начинается с оценки нормативных параметров. Если хотя бы один из них не соответствует уровню, который предписан действующими нормами и стандартами, то дальнейшая оценка конкурентоспособности продукции нецелесообразна, независимо от результата сравнения по другим параметрам. В то же время превышение норм и стандартов и законодательства не может рассматриваться как преимущество продукции, поскольку с точки зрения потребителя оно часто является бесполезным и потребительской стоимости не увеличивает. Исключения могут составить случаи, когда покупатель заинтересован в некотором превышении действующих норм и стандартов в расчете на ужесточение их в будущем.

Производится подсчет групповых показателей, которые в количественной форме выражают различие между анализируемой продукцией и потребностью по данной группе параметров и позволяет судить о степени удовлетворения потребности по этой группе.

Рассчитывается интегральный показатель, который используется для оценки конкурентоспособности анализируемой продукции по всем рассматриваемым группам параметров в целом.

Результаты оценки конкурентоспособности используются для выработки вывода о ней, а также – для выбора путей оптимального повышения конкурентоспособности продукции для решения рыночных задач.

В результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие решения:

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий или конструкции продукции;
- изменение порядка проектирования продукции;
- изменение технологии изготовления продукции, методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки, монтажа;

- изменение цен на продукцию, цен на услуги, по обслуживанию и ремонту, 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. Принципы и методы оценки конкурентоспособности могут быть использованы для обоснования принимаемых решений при:
 - комплексном изучении рынка и выборе направлений коммерческой деятельности предприятия;
 - разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции;
 - оценке перспектив продажи конкретных изделий и формировании структуры продаж;
 - разработке предложений по развитию производственного потенциала предприятия;
 - контроле качества продукции;
 - установлении цен на продукцию
 - отборе продукции при покупке через тендеры и торги;
 - аттестации продукции;
 - подготовке технических заданий по созданию новых образцов продукции;
 - вопроса о включении в экспортную программу и снятии продукции с экспорта либо ее модернизации;
 - подготовке информации для рекламы продукции;
 - вопроса о целесообразности патентования и поддержания патента в действии;
 - разработке мероприятий по стимулированию разработчиков и поставщиков.

Оценка конкурентоспособности основывается на сравнении характеристик анализируемой продукции с конкретной потребностью и выявлении их соответствия друг другу. Для объективной оценки необходимо использовать те же критерии, которыми оперирует потребитель, выбирая товар на рынке.

При исследовании рынка одной из главных задач является определение количества товаров, которые необходимы и которые будут куплены потребителями.

Емкость рынка - объем товара (в натуральном или стоимостном выражении), который может быть реализован на данном рынке за определенный срок (обычно год) и при данных условиях.

Емкость рынка зависит от степени освоения данного рынка, эластичности спроса, от изменения экономической конъюнктуры, уровня цен, качества товара и затрат на рекламу. Емкость рынка характеризуется размерами спроса населения и величиной товарного предложения. В каждый данный момент емкость рынка выражается в стоимостных и натуральных показателях продаваемых, а следовательно, и покупаемых товаров.

Следует различать потенциальную и реальную ёмкость рынка. Потенциальная емкость рынка определяется личными и общественными потребностями и отражает адекватный им объем реализации товаров. Реально складывающаяся емкость рынка может и не соответствовать его потенциальной емкости. Расчет емкости рынка должен носить пространственно-временную определенность.

Емкость рынка формируется под влиянием множества факторов, каждый из которых может в определенных ситуациях как стимулировать рынок, так и сдерживать его развитие, ограничивая его емкость. Всю совокупность факторов можно разделить на две группы: общего и специфического характера.

Общими являются социально-экономические факторы, определяющие емкость рынка любого товара:

- объем и структуру товарного предложения;
- ассортимент и качество выпускаемых изделий;
- размеры импорта по данному товару или группе;
- достигнутый уровень жизни и потребностей населения;
- покупательскую способность населения;
- уровень соотношения цен на товары;
- численность населения;
- социальный и половозрастной состав населения;
- степень насыщенности рынка;
- состояние сбытовой, торговой и сервисной сети;
- географическое расположение рынка.

Специфические факторы определяют развитие, рынков отдельных товаров, причем каждый рынок может иметь характерные только для него факторы. В этом случае специфический фактор по степени влияния может оказаться определяющим для формирования и развития спроса и предложения по конкретному товару.

Емкость рынка может быть рассчитана с учетом количество по требителей на рынке и количества товара, потребляемого каждым потребителем:

$$E_p = K \times D \times Y, (4.6)$$

где K — количество потенциальных потребителей;

D - доля реальных потребителей среди потенциальных (уровень охвата);

Y — уровень единичного потребления на одного реального потребителя (уровень проникновения).

Понятия доли реальных потребителей среди потенциальных и уровень единичного потребления связаны с приоритетными целями воздействия на рынок — увеличение числа потребителей и объем потребления на одного потребителя.

При анализе на макроуровне емкость рынка определяется по формуле: $E_p = П_n + И - Э + О_z - У_z + С_z + И_k - Э_k$, (4.7) где $П_n$ - национальное производство данного товара в данной стране;

$И$ «импорт»;

$Э$ - экспорт;

$О_z$ - остаток товарных запасов на складах предприятий-изготовителей;

$У_z$ — увеличение запасов товаров у потребителей;

$С_z$ — снижение запасов товаров у потребителей;

$И_k$ - косвенный импорт;

$Э_k$ - косвенный экспорт

Методы исследования объема (емкости) рынка:

- кабинетное исследование;
- исследование аналогичных рынков;
- глубинные интервью с потребителями и дистрибьюторами;
- глубинные интервью с конкурентами;
- панельные исследования;
- целевые исследования на заказ.

Потенциал рынка (рыночный потенциал) — это предел, к которому стремится рыночный спрос при приближении затрат на маркетинг в отрасли к такой величине, при которой их дальнейшее увеличение уже не приводит к росту спроса при определенных условиях внешней среды, то есть это совокупный спрос на определенную категорию товаров на рынке.

Существует два способа измерения потенциала рынка: прямое измерение и оценка рынка. Прямое измерение предполагает оценку первичного спроса на основе рыночных факторов, непосредственно связанных с покупками потребителей. Оценка рынка предполагает

ет определение числа покупателей и числа покупок на основе прошлых продаж или обследований [6].

Для оценки потенциала рынка можно использовать следующую формулу:

$$Pr = K \times C \times Ц, (4.8)$$

где К - число покупателей на рынке;

С — среднее количество покупок в год;

Ц — цена.

Доля рынка (рыночная доля) — это отношение объема продаж определенного товара данной организации к суммарному объему продаж данного товара, осуществленному всеми организациями, действующими на данном рынке. Этот показатель является ключевым при оценке конкурентной позиции организации.

Методы исследования доли рынка:

- количественные опросы типа Usage & Attitudes (использование и отношение);
- панельные исследования.

Конъюнктура рынка

Конъюнктура рынка — это экономическая ситуация, сложившаяся на рынке в момент времени. Она характеризуется определенным соотношением спроса и предложения на товары данного вида, а также уровнем и соотношением цен.

Конъюнктура товарного рынка формируется и развивается под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на две группы: постоянные и непостоянные.

К постоянно действующим факторам относятся государственное регулирование экономики, научно-технический прогресс, валютная и денежно-кредитная политика, сезонность производства и потребления, состояние законодательства, прочие факторы.

К непостоянно действующим факторам относятся изменение экономических, демографических и экологических факторов, изменение рыночных барьеров, структуры и географии рынка, состояния конкуренции, сезонные изменения спроса и предложения, колебания инвестиционной активности и др.

Воздействие различных факторов на процесс производства и обращения товара позволяет выявить связи между происходящими событиями и вызвавшими их причинами. Изучение конъюнктуры рынка включает в себя обработку, анализ и систематизацию количественных показателей и качественной информации, характери-

зующей развитие рынка в данный период времени. Выбор системы показателей определяется целями конкретного исследования.

Примеры решения задач

Задача № 1 (о конкурентной карте рынка)

Постройте конкурентную карту рынка исходя из следующих данных:

№ предприятия	Объем продаж в сопоставимых ценах, тыс. руб.	
	Базовый период	Отчетный период
1	2000	2500
2	3000	2200
3	2000	1800
4	500	400
5	100	250

Решение задачи

Конкурентная карта рынка - это результат аналитической деятельности, который позволяет получить данные о классификации позиций и доли рынка конкурирующих субъектов (предприятия, компании, сайты). С помощью конкурентной карты рынка управленец может контролировать положение собственной фирмы по отношению к конкурирующему

Существуют два основных показателя, рассчитываемых для конкурентной карты рынка; рыночная доля и ее динамика. Исходя из данных показателей можно выделить предприятия-лидеры, конкурирующие и аутсайдеры рынка.

1. Рассчитать доли рынка.
2. Построить конкурентную карту рынка (темп роста доли рынка, доля рынка).
- 3.

№ предприятия	Базовый период		Отчетный период		Темп роста доли рынка, %
	объем продаж, тыс. руб	доля рынка, %	объем продаж, тыс. руб	доля рынка, %	
1	2000	26,32 (2000x100/7600)	2500	34,97 (2500x100/7150)	132,87 (34,97x100/26,32)
2	3000	39,47 (3000x100/7600)	2200	30,77 (2200x100/7150)	77,95 (30,77x100/39,47)
3	2000	26,32 (2000x100/7600)	1800	25,17 (1800x100/7150)	95,66 (25,17x100/26,32)
4	500	6,58 (500x100/7600)	400	5,59 (400x100/7150)	85,03 (5,59x100/6,58)
5	100	1,32 (100x100/7600)	250	3,50 (250x100/7150)	265,73 (3,50x100/1,32)
Итого	7600	100,00	7150	100,00	

Конкурентная карта рынка:

		Доля рынка	
Темп роста доли рынка		низкая (менее 20%)	высокая (более 100%)
	высокий (более 100%)		
	НИЗКИЙ (менее 100%)		

Доля рынка			
Темп роста доли рынка	ВЫСОКИЙ (>100%)	низкая (<20%)	высокая (>20%)
		предприятие №5 (доля рынка = 3,80%, темп роста доли рынка = 265,73%)	предприятие №91 (доля рынка = 34,97%, темп роста доли рынка = 132,87%)
	низкий (<100%)	предприятие №4 (доля рынка = 5,59%, темп роста доли рынка = 85,03%)	предприятие №2 (доля рынка = 30,77%, темп роста рынка = 77,95%) предприятие №3 (доля рынка = 25,17%, темп роста доли рынка = 95,66%)

Задача № 2 (о выборе сегмента рынка) По данным таблицы маркетолог фирмы должен выбрать один из максимума размера сбыта:

Характеристика сегмента	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
Размер рынка, тыс. ед.	1006	1806	1306
Интенсивность потребления (на одного потребителя)	3	1	1
Доля рынка	1/30	1/20	1/10

Решение задачи

Ожидаемый объем сбыта в условиях конкретного рыночного сегмента рассчитывается по формуле:

$$ОС = РР \times ИП \times ДР,$$

где РР - размер рынка;

ИП - интенсивность потребления;

ДР - доля рынка.

Ожидаемый объем сбыта в сегменте № 1 составляет:

$$ОС1 = 1006 \times 3 \times (1 / 30) = 100,6 \text{ тыс. ед.};$$

По критерию максимума размера сбыта маркетолог должен отдать предпочтение рыночному сегменту № 3.

Ключ_Задача № 3 (расчет емкости и доли рынка)

ЧУП «Интерпром» изготавливает декоративные решетки, металлические двери, сейфы и другие металлоконструкции для реализации на рынке города. На рынке действуют три фирмы. Перед предприятием стоит вопрос выбора стратегии поведения. Предприятие является финансово устойчивым и поэтому не стремится преследовать лидера, а для его атаки неизвестны объемы реализации и емкость рынка. Тем не менее, известно, что за 2014 год ЧУП «Интерпром» было реализовано продукции на 133 тыс. руб.; фирмой, которая является второй на рынке, — на 140 тыс. руб.; доля рынка, которую контролирует лидер, составляет 45%.

Определить емкость рынка металлоизделий, доли рынка фирм, а также объемы реализации продукции фирмы-лидера.

Решение задачи

1. Определяем совокупный объем продукции, реализуемой ЧУП «Интерпром» и второй фирмы:

$$\text{Очмп} + \text{конк} = 133 + 140 = 273 \text{ тыс. руб.}$$

2. Определяем долю рынка, занимаемого ЧУП «Интерпром» и второй фирмой. Эта величина равна разнице между 100% (суммой долей рынка, занимаемого всеми конкурентами) и долей рынка фирмы-лидера:

$$\text{Дчмп} + \text{конк} = 100 - 45 = 55\%.$$

3. Исходя из того что известен объем продукции, реализуемой ЧУП «Интерпром» и второй фирмой, а также известна доля рынка, занимаемого этими фирмами, рассчитываем емкость рынка металлоизделий, принимая эту величину за 100%:

$$E = 273 \times 100 / 55 = 496,4 \text{ тыс. руб.}$$

4. Доля рынка второй фирмы составляет:

$$\text{Дконк} = 140 \times 100 / 496,4 = 28,2\%.$$

5. Объем реализации фирмы лидера рассчитываем, зная величину потенциала рынка и величину доли рынка, занимаемого фирмой рынка:

$$\text{Олид} = 496,4 \times 45 / 100 = 223,4 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, емкость рынка металлоизделий составляет 496,4 тыс. руб., доля рынка второй фирмы равна 28,2%, объем реализации фирмы-лидера составляет 223,4 тыс. руб.

Критерии оценки эффективности и конкурентоспособности

Следует различать показатели (критерии) эффективности общие (комплексные) и частные. Наиболее общим для предприятия (страны) критерием эффективности использования своих ресурсов является производительность (productivity). Общий показатель производительности обычно рассчитывается по формуле:

$$П = O/T, \quad (4.9)$$

где O - объем произведенной продукции (м³, шт. и т. д.);

T - трудозатраты (время, потраченное на производство данного объема продукции), ч.

Основными критериями оценки значений показателей качества, определяющих конкурентоспособность продукции, являются ее технический уровень в сравнении с требованиями международных стандартов ИСО, МЭК и других организаций, законодательных органов страны-импортера и специфических требований иностранного потребителя, уровень качества изготовления экспортной продукции, характеризующий ее способность сохранять эксплуатационные свойства в процессе ее использования, а также затраты на их поддержание.

Оценка конкурентоспособности основана на сравнении показателей полезности и затрат при эксплуатации нового образца с соответствующими показателями других образцов. При определении уровня конкурентоспособности продукции принято использовать стоимостной и параметрический методы.



Рисунок 5.3 — Многоугольник конкурентоспособности

Конкурентоспособность предприятия зависит от многих факторов коммерческих, сбыта, технического обслуживания и др. Для сравнения двух предприятий в этом смысле применяется многоугольник конкурентоспособности.

Количественную оценку конкурентоспособности однопараметрических объектов (например, машин и оборудования) можно осуществлять по формуле:

$$Као = (Еао / Ело) \times k'1 \times k'2 \times \dots \times k'n, \quad (4.10)$$

где Као - конкурентоспособность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, доли единицы;

Еао — эффективность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, единица полезного эффекта/денежная единица;

Ело - эффективность лучшего образца-конкурента, используемого на данном рынке; $k'1, k'2, \dots, k'n$ — корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

Конкурентоспособность можно определять и на основе нормативов.

Эффективность объекта рассчитывается по формуле:

$$Е = Пс/Зс, \quad (4.11)$$

где Пс - полезный эффект объекта за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, единица полезного эффекта;

Зс - совокупные затраты за жизненный цикл объекта в условиях конкретного рынка, денежная единица.

Полезный эффект однопараметрических объектов нами рекомендуется определять по формуле:

$$\prod_{t=1}^T Пч \varphi S \cdot K1 \cdot K2 \dots \cdot kn \quad (4.12)$$

где Т - нормативный срок службы объекта, лет;

Пч - часовая паспортная производительность объекта;

Фг - годовой плановый фонд времени работы объекта;

$K1, \dots, Kn$ -коэффициенты, характеризующие несоответствие показателей качества объекта требованиям потребителя, невыгодность их выполнения, низкую организацию эксплуатации и ремонта объекта.

Эти показатели снижают полезный эффект объекта. К ним относятся: коэффициент безотказности, коэффициент снижения производительности по мере старения, показатели снижения безотказности, ремонтпригодности, показатели уровня шума, вибрации, качества сервиса потребителей и другие показатели эргономичности и экологичности объекта, показатель организационно-технического уровня производства у потребителей используемого объекта и др.

Совокупные затраты за жизненный цикл единицы объекта можно определить по формуле:

$$Z_c = \frac{Z_{м.ниокр}}{N1} + \frac{Z_{отпп}}{N2} + Z_{изг} + Z_{сп} + \sum_{t=1}^T Z_{эт} + Z_{ликв} \quad (4.13)$$

где $Z_{м.ниокр}$ — сметная стоимость маркетинговых исследований, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;

$N1$ — количество объектов, которое намечается выпустить по данной конструкторской документации;

$Z_{отпп}$ — сметная стоимость организационно-технологической подготовки производства нового объекта;

$N2$ — количество объектов, которое намечается выпустить по данной технологической документации;

$N1 = N2$, если мы имеем дело с одним изготовителем данного объекта;

$Z_{изг}$ — затраты на производство объекта (без амортизации предыдущих затрат);

затраты на сервис, внедрение объекта у потребителя, включающие транспортные расходы, сметную стоимость строительно-монтажных и пусковых работ;

T — нормативный срок службы объекта;

затраты на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт объекта в году t (без амортизации предыдущих затрат);

$Z_{ликв}$ — затраты на демонтаж и ликвидацию (реализацию) элементов основных производственных фондов (включая сам объект), выводимых в связи с освоением и внедрением нового объекта. Если эти затраты меньше дохода от реализации выводимых элементов фондов, то в формуле (4.10) они должны быть со знаком «минус», если больше — со знаком «плюс».

Но формуле (4.10) можно оценивать конкурентоспособность только однопараметрических объектов (простые машины, оборудование, сырье, материалы, топливо, энергия и т. п.). Показатели, входящие в формулы, берутся из оперативного или статистического учета либо прогнозируются.

Конкурентоспособность многопараметрических объектов (страна, отрасль, регион, организация, товары широкого потребления, сложная техника, приборы, документы, специалисты и т. п.) можно оценивать, применяя экспертные методы.

На конкурентоспособность «выхода» организации оказывают влияние качество ее «входа» и качество процесса (организационно-технического уровня производства), а также качество сервиса товара у потребителя.

Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 11111-55555.

Интегральный показатель конкурентоспособности товара можно оценивать экспертным путем по двум методам:

- без учета весомости факторов;
- с учетом весомости факторов.

По системе 11111-55555, без учета весомости факторов, конкурентоспособность товара определяется как сумма баллов по каждому фактору.

Эксперт (один или группа) дает оценку фактора от 1 (минимум, наихудшее значение фактора) до 5 (наилучшее значение фактора). Так, товар низкого качества, предлагаемый по высокой (грабительской) цене, имеющий к тому же низкое качество сервиса и высокие эксплуатационные затраты, будет оцениваться в 1-2 балла, его конкурентоспособность может быть, допустим, 11211. По этой системе минимальное значение конкурентоспособности будет равно 5 ($1 + 1 + 1 + 1 + 1$), максимальное - 25 ($5 + 5 + 5 + 5 + 5$). Оцениваемый товар имеет конкурентоспособность, равную 6 из 25, то есть в четыре раза отстает от лучших мировых образцов.

Для повышения точности оценки предлагается взвешивать важность, или весомость, каждого фактора конкурентоспособности. В частности, могут быть присвоены следующие весомости факторам: качеству товара - 4, его цене — 3, качеству сервиса товара на конкретном рынке - 2 и эксплуатационным затратам по использованию товара - 1 балл.

Последний фактор оценен в 1 балл, так как эксплуатационные затраты во многом определяются качеством товара и его сервиса. Чем выше качество, тем ниже эксплуатационные затраты (по конкурентоспособной японской и американской технике эксплуатационные затраты в 3-5 раз меньше, чем по аналогичной российской технике).

Экспертная оценка конкурентоспособности товара (услуги).

Для оценки конкурентоспособности с учетом весомости факторов создается экспертная группа из высококвалифицированных специалистов численностью не менее 5 человек (один из руководителей или главный менеджер, конструктор, маркетолог, технолог, экономист).

Как при аттестации, сертификации, аудите, оценка может быть как внутренней, так и внешней, проводимой независимой аккредитованной организацией.

После формирования экспертной группы выполняется подготовительная работа, включающая издание приказа (распоряжения) об организации оценки конкурентоспособности, знакомство с мето-

дикой управления конкурентоспособностью (например, поданной книге), сбор и обработку исходных данных для оценки. Затем строится система баллов для оценки (рис. 5.3) (в примере не учтен внешний динамический фактор — качество управления).

Система баллов наглядно показывает, что каждому фактору конкурентоспособности эксперт может присвоить от 1 до 5 баллов. Весомость факторов равна от 4 (качество товара) до 1 (эксплуатационные затраты).

Конкурентоспособность товара, определенная экспертным путем по системе баллов, будет равна:

$$Km = \frac{\sum_{i=1}^n Bij / n}{5} \cdot aj, \quad (4.14)$$

где Km — конкурентоспособность товара (значение колеблется от 2 до 10);

n — количество экспертов;

Bij — экспертная оценка i -м экспертом j -го фактора конкурентоспособности товара;

aj — весомость j -го фактора (от 4 до 1); 5 - максимальная оценка фактора [25, с. 148].

Методика анализа конкурентоспособности товара (услуги) по многоугольнику и экспертному методу.

Порядок анализа конкурентоспособности товара по многоугольнику предлагается следующий:

- устанавливается перечень показателей конкурентоспособности товара;
- устанавливаются (выбираются) нормативные значения показателей конкурентоспособности товара;
- устанавливается весомость показателей конкурентоспособности товара исходя из стоимости их достижения и важности в обеспечении конкурентоспособности;
- собирается и обрабатывается исходная информация о показателях конкурентоспособности товаров (приоритетного конкурента и анализируемого);
- строится многоугольник конкурентоспособности товаров: наружный круг — нормативы, увеличенные на 20% (на случай перевыполнения норматива), внутренние точки на радиальных лучах — приведенные значения показателей конкурентоспособности товара.

Приведенное значение показателя конкурентоспособности товара (Пприв) определяется по формуле:

$$П_{прив} = \sum_{i=1}^n П_i \cdot a_i, \quad (4.15)$$

где $П_i$ - нормативное или фактическое значение i -го показателя конкурентоспособности товара;

a_i — весомость i -го показателя конкурентоспособности товара, $\sum a_i = 1$; $i = 1, 2, \dots, n$ - номер показателя.

Интегральный показатель качества товара (полезный эффект)

определяется следующими типовыми показателями:

назначения (например, производительность конвейера; производительность грузового автомобиля; эстетичность, удобство, функциональность обуви; физико-химические свойства молочных продуктов и т. д.);

. надежности - безотказность, долговечность, ремонтно- пригодность, сохраняемость

. экологичности;

. эргономичности;

. эстетичности (дизайна);

. технологичности;

. стандартизации и унификации;

. патентной чистоты и патентоспособности;

. совместимости и взаимозаменяемости;

. безопасности (механической термической, электрической, электромагнитной химической, биологической, радицонной, пожарной, взрывобезопасности);

. сертификационные данные (когда и кем выдан, вид, срок действия).

Каждая группа товаров в имеет свои группы конкретных показателей качества.

Интегральный показатель качества сервиса у потребителей определяется следующими типовыми показателями;

. имидж (бренд) изготовителя;

. юридическая надежность изготовителя;

. финансовая надежность (устойчивасть) изготовителя;

. качество информация о товаре;

. качество упаковки товара;

. качество обслуживания торговой организации;

. качество доставки и установки (монтажа) товара;

- качество гарантийного обслуживания товара;
 - качество ремонта (восстановления) товара;
 - качество мониторинга и диагностики рыночного механизма
- и др.

Для построения многоугольника конкурентоспособности товара сначала увеличиваем значения нормативов на 20% (тогда показатели, имеющие фактическое или плановое значения лучше норматива, будут находиться внутри многоугольника). Далее на радиальных лучах заносим фактические значения показателей конкурентоспособности товара.

Методика анализа конкурентоспособности продукции по рейтинговой оценке

Суть рейтинговой оценки заключается в том, что в ходе экспертизы определяются и ранжируются в порядке значимости наиболее важные параметры продукции. После проведения испытаний свойства товара оцениваются по десятибалльной шкале. Средневзвешенная оценка складывается из частных испытаний по определенным разделам.

На основе анализа средневзвешенных оценок делается вывод о конкурентоспособности продукции [6, с. 429].

На первом этапе оценки проводятся маркетинговые исследования рынка, в результате которых определяются: емкость рынка, аналогичные изделия, состояние конкуренции, уровень цен и тенденции их развития, деятельность конкурентов, круг потребителей. На основании информации о потребностях покупателей формируются требования к товару.

На втором этапе осуществляется выбор показателей, по которым будет производиться оценка конкурентоспособности. Здесь особое внимание следует обратить на регламентируемые показатели, несоответствие которым делает бессмысленной дальнейшую оценку конкурентоспособности продукции. При выборе конкретных показателей конкурентоспособности предварительно проводится оценка их важности и весомости для конкретного товара. Для определения важности проводится ранжирование выбранных показателей в зависимости от их значимости для потребителя. Расчет коэффициента весомости осуществляется экспертным методом.

На третьем этапе формируется группа аналогов, устанавливаются значения их показателей и выбирается базовый образец.

Четвертый этап является наиболее сложным и ответственным. На этом этапе проводится сопоставление показателей оцениваемого

и базового образцов, которое выполняется отдельно по качественным экономическим показателям. Сопоставление значений единичных показателей с их базовыми значениями осуществляется по одной из следующих формул:

$$\begin{aligned} q_i &= P_i / P_{i6} \\ q_i &= P_{i6} / P_i \end{aligned} \quad (4.16)$$

где q_i - значение оценки i -го показателя конкурентоспособности товара;

P_i - значение i -го показателя оцениваемого товара;

P_{i6} - базовое значение i -го показателя.

Для получения группового показателя базе единичных оценок, характеризующего соответствие продукции ее потребности, необходимо учесть значимость каждого единичного показателя:

$$I_{к.п.} = \sum_{i=1}^n q_i a_i, \quad (4.17)$$

где $I_{к.п.}$ - групповой индекс по качественным показателям;

q_i - значение оценки i -го показателя; a - коэффициент весомости i -го показателя; n — число показателей, принимаемых во внимание.

Расчет индекса конкурентоспособности по экономическим показателям проводится по формуле

$$I_{э.п.} = C / C_6, \quad (4.18)$$

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

C — цена потребления исследуемого товара;

C_6 — цена потребления базового товара.

Цена потребления является сложным показателем и может быть представлена в виде суммы затрат по отдельным ее составляющим показателям, поэтому более рационально вести расчет группового индекса по следующей формуле:

$$I_{э.п.} = \sum_{i=1}^n q_i a_i, \quad (4.19)$$

где q_i - значение оценки i -го экономического показателя анализируемого товара;

a_i — доля затрат по отдельным единичным показателям в цене потребления.

Анализ ценовой привлекательности товара проводится на основе сопоставления цен приобретения и цен потребления товаров (продукции).

Расчет комплексного показателя конкурентоспособности приводится на основе групповых показателей по экономическим и качественным показателям. В силу того что зависимость между уровнем качества образца и его ценой носит параболический характер, данный показатель может быть определен по следующей формуле:

$$K = I_{к.п.}^2 / I_{э.п.} \quad (4.20)$$

где K — комплексный показатель конкурентоспособности товара по отношению к базовому образцу;

$I_{к.п.}$, $I_{э.п.}$ — групповые индексы конкурентоспособности по качественным и экономическим показателям соответственно.

На основе рассчитанного показателя формируется вывод о конкурентоспособности оцениваемого товара. Здесь возможны три случая если $K < 1$, то анализируемое изделие уступает базовому; если $K = 1$, то конкурентоспособность товаров равная; если $K > 1$, то анализируемое изделие превосходит по конкурентоспособности базовый образец.

При отрицательном результате оценки приведенных выше показателей разрабатываются мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции.

При оценке конкурентоспособности экспортируемых отечественных товаров необходимо учитывать влияние таких ключевых факторов, как недостаточность технической и экономической информации, длительность сроков и частые сбои в выполнении заказов и т. д. Влияние данных факторов должно быть сведено к минимуму.

На рынке товаров конкурентоспособность рассматривается с точки зрения потребителей. При этом совершенно очевидно, что потребитель прежде всего интересуется эффективностью потребления ($\mathcal{E}_n$), определяемая как отношение суммарного полезного эффекта, то есть суммарных потребительских свойств товара (P) к полным затратам на приобретение товара (C). Следовательно, условия конкурентоспособности товара со стороны потребителя приобретают вид;

$$\mathcal{E}_n = \frac{P}{C} \rightarrow \max. \quad (4.21)$$

Что касается подхода к оценке товара с позиции производителя, то он традиционен и выражает прежде всего стратегию продаж,

достижение их безусловной рентабельности. При этом продавцы должны использовать оценку конкурентоспособности их продукции со стороны покупателей как один из важнейших ориентиров в своей работе в условиях рыночной конкуренции.

Структурная схема оценки конкурентоспособности товара представлена на рисунке 5.4.

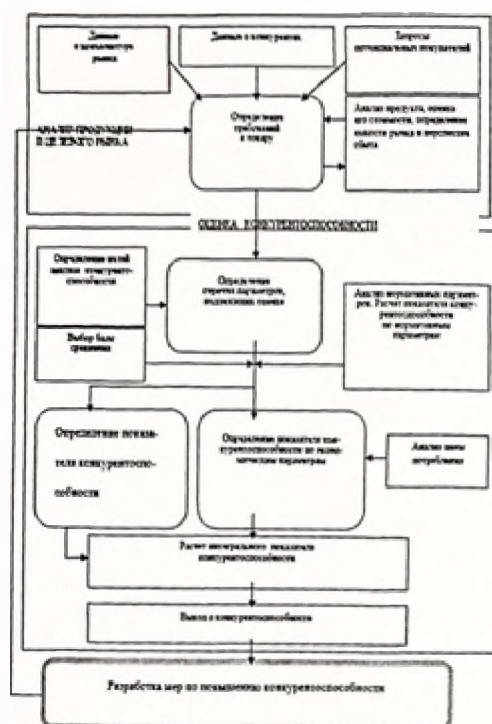


Рисунок 5.4 — Типовая оценка конкурентоспособности

По своей сущности товар или услуга являются единственным средством получения прибыли и тем самым основным орудием конкурентной борьбы, ее материальной основой. Везде, где разворачивается соперничество за повышение качества продукции и максимизируется прибыль, происходит снижение издержек производства, важное значение приобретает комплексная оценка конкурентоспособности товара.

К основным факторам данной оценки можно отнести:

- экономический потенциал и темпы роста экономики;
- участие в международном разделении труда;
- уровень развития науки и техники;
- динамичность и емкость внутреннего рынка;
- социально-экономическую и внутривластную ситуацию;
- гибкость финансовой системы;
- государственное регулирование экономики;

- обеспеченность трудовыми и материальными ресурсами и уровень квалификации трудовых ресурсов.

В рамках коммерческой деятельности для любого самостоятельного предприятия или фирмы ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе являются:

- завоевание устойчивого финансового состояния предприятия;
- наличие передовой технологии и высокого потенциала собственных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок;
- умение проводить и эффективно использовать маркетинговые исследования;
- способность к маневрированию за счет изменения качественных и ценовых характеристик реализуемого товара.

Кроме того, сюда можно отнести оказание комплекса услуг, включающих инженеринговые, консалтинговые, технического обслуживания, услуги транспорта, связи, посреднические; наличие собственной сети снабжения и сбыта, обслуживаемых опытными специалистами; реализация действенной рекламы и системы связи с общественностью; анализ сильных и слабых сторон фирм-конкурентов на основе объективной информации.

В мировой практике количественная оценка конкурентоспособности складывается из трех этапов:

- анализ рынка и выбор наиболее конкурентоспособного товара-образца в качестве базы для сравнения и определения уровня конкурентоспособности товара;
- определение набора сравнительных нормативов двух товаров;
- расчет интегрального показателя конкурентоспособности товара.

Выбор товара-образца. Это один из наиболее ответственных моментов анализа конкурентоспособности товара. Ошибка в данном этапе может привести к искажению результатов его работы. Образец должен принадлежать к той же группе товаров, что и анализируемое изделие: быть наиболее представительным для данного рынка, а его основные параметры должны рассматриваться в динамике с учетом фактора времени в быстро меняющейся рыночной экономике.

Определение набора сравнительных параметров. При этом сравниваются параметры, характеризующие потребительские свойства товара (его потребительскую стоимость) и параметры, выражающие его экономические свойства.

Потребительские свойства, из которых складывается их полезный эффект, определяются набором «жестких» и «мягких» потребительских параметров.

«Жесткие параметры описывают важнейшие функции товарам и связанные с ними характеристики, заданные конструкторскими решениями. К ним следует отнести технические, эргономические, параметры, соответствующие международным и национальным стандартам. «Мягкие» параметры характеризуют эстетические свойства товара, то есть являются выражением дизайна, упаковки, цвета и др.

Возможна оценка на базе органолептических методов, построенных на субъективном восприятии человеком того или иного свойства, и выражения восприятия в числовой (балловой) форме.

Полезной может оказаться также оценка изделий не столько по его непосредственному восприятию, сколько на основе опыта маркетинговой деятельности на рынке, на основе интуитивного определения роли того или иного свойства в определении потребностей покупателей.

По аналогичной схеме определяют набор экономических (стоимостных) параметров товара, характеризующих его основные свойства через затраты покупателя на приобретение и использование изделия на протяжении всего периода потребления.

Величины экономических параметров определяются ценой изделия (C_1), расходов на его эксплуатацию (C_2), установку (C_3), эксплуатацию (C_4), ремонт (C_5), технологическое обслуживание (C_6), обучение персонала (C_7), налоги (C_8), страховые взносы (C_9) и т. д. В совокупности эти расходы составляют цену потребления, то есть объем средств, нужных потребителю в течение всего срока службы товара: $C = C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5 + C_6 + C_7 + C_8 + C_9 + \dots + C_n$, (4.22) где слагаемые экономические параметры индивидуальны для каждого товара.

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности товара. Этот расчет основан на сравнении параметров данного товара с параметрами существующего товара, наиболее полно отражающего потребности покупателя.

Образец для сравнения выбирается на основе информации, полученной в результате рыночных исследований о характере требований покупателей, как прямых - в результате целенаправленного сбора данных, так и косвенных — с учетом данных о размерах сбыта и долей на рынке наиболее конкурентоспособных товаров.

Для оценки соотношения параметров рассматриваемого изделия и параметров образца находят пропорциональное соотношение степени соответствия данного изделия параметрам эталона. Степень соответствия оценивается в форме процентного соотношения фактической величины параметра к той величине, при которой потребность удовлетворяется на 100%. Обобщая полученные результаты,

строят общую количественную оценку «личного* параметра, которую соотносят с подобной оценкой соответствующего параметра товара фирмы-конкурента.

Оценку степени удовлетворенности потребности покупателя потребительскими свойствами изделия производят с помощью сводного параметрического индекса I_n который рассчитывается по формуле:

$$I_n = \sum_{j=1}^n Q_j \cdot V_j \quad (4.23)$$

где n - число анализируемых количественных параметров;

Q_j - вес j -го параметрического индекса;

V_j - параметрический индекс j -го параметра.

Следует иметь в виду, что I_n не должен превышать 100%, то есть потребность, удовлетворенная свыше 100%, лишена экономического смысла.

Сводный индекс конкурентоспособности по экономическим параметрам I_Σ рассчитывается по формуле:

$$I_\Sigma = \sum_{i=1}^m Q_i J_i \quad (4.24)$$

где m - число анализируемых экономических параметров;

Q_i - вес i -го параметрического индекса;

J_i - параметрический индекс i -го параметра.

Данные атрибуты выражают соответствие качества продукта уровню качества продуктов рыночных лидеров.

Таблица 5.4 - Сравнительный анализ эффективности маркетинговой деятельности конкурентов

Переменные маркетинга	Наша фирма	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент N
Продукт				
Цена				
Доведение продукта до потребителей				
Продвижение продукта				

Очевидно, что только часть атрибутов может быть оценено качественно (в силу природы атрибута или невозможности получить количественную информацию). Вследствие этого широко используются качественные шкалы измерений (лучше-хуже, больше-меньше и т. п. с введением промежуточных градаций).

В том случае, когда характеристики продуктов, конкурентоспособность которых определяется, измеряются количественно, может быть получена интегральная характеристика конкурентоспособности каждого продукта. Для этого «взвешиваются» отдельные характеристики продуктов (определяется их относительная важность), далее проводится измерение всех оцениваемых продуктов по каждой характеристике, а затем определяется для каждого продукта сумма произведений значений отдельных характеристик на их веса. Таким путем определяется относительная конкурентоспособность продуктов. Если имеется эталонный интегральный показатель качества продуктов определенной товарной группы, то сравнение с ним дает представление об уровне соответствия изучаемого продукта эталонным требованиям.

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности фирм-конкурентов (в целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков) возможно использование следующих критериев, которые целесообразно сгруппировать по отдельным элементам комплекса маркетинга.

Собираемую информацию удобно представить в виде таблиц. Можно дать следующие рекомендации по заполнению анкет.

1. Где это возможно, используются количественные показатели, например, цены, затраты на рекламу. Если этого сделать нельзя, то используется качественная шкала: «больше», «тот же уровень», «меньше».
2. Качественные показатели в зависимости от их содержания и возможностей получения информации измеряются в указанной качественной шкале, шкале Лайкерта или используются балльные оценки, например, 5-балльная «школьная» шкала, в которой пять баллов означают «отлично», а один — «неудовлетворительно».

Ситуационный анализ эластичности конкурентной рыночной среды

Задача 1

Оценить эластичность рынка при использовании стратегий конкуренции.

1. Формируем матрицу эластичности конкурентной рыночной реакции по пяти факторам конкурентоспособности товара.
- Таблица 5.5 — Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке (матрица Ж. — Ж. Ламбена)

Действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара марки А		Эластичность реакции приоритетного конкурента по товару В на действия фирмы по товару А				
№ п/п	Действия	К ₁	К ₂	Ц	З	Р
1	Повышение качества товара (фактор К ₁)	Э ₁₁	Э ₁₂	Э ₁₃	Э ₁₄	Э ₁₅
2	Повышение качества сервиса (фактор К ₂)	Э ₂₁	Э ₂₂	Э ₂₃	Э ₂₄	Э ₂₅
3	Снижение цены товара при сохранении качества (фактор Ц)	Э ₃₁	Э ₃₂	Э ₃₃	Э ₃₄	Э ₃₅
4	Снижение эксплуатационных затрат (фактор З)	Э ₄₁	Э ₄₂	Э ₄₃	Э ₄₄	Э ₄₅
5	Усиление рекламы (фактор Р)	Э ₅₁	Э ₅₂	Э ₅₃	Э ₅₄	Э ₅₅

Механизмы действия фирмы с целью повышения конкурентоспособности — конкурентные стратегии конкурентов (конкурентные стратегии)

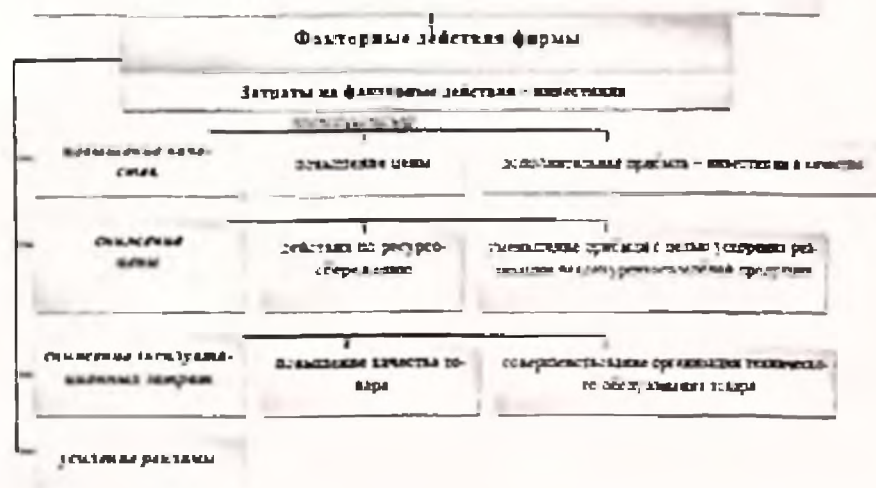


Рисунок 5.5 — Стратегии конкуренции фирмы

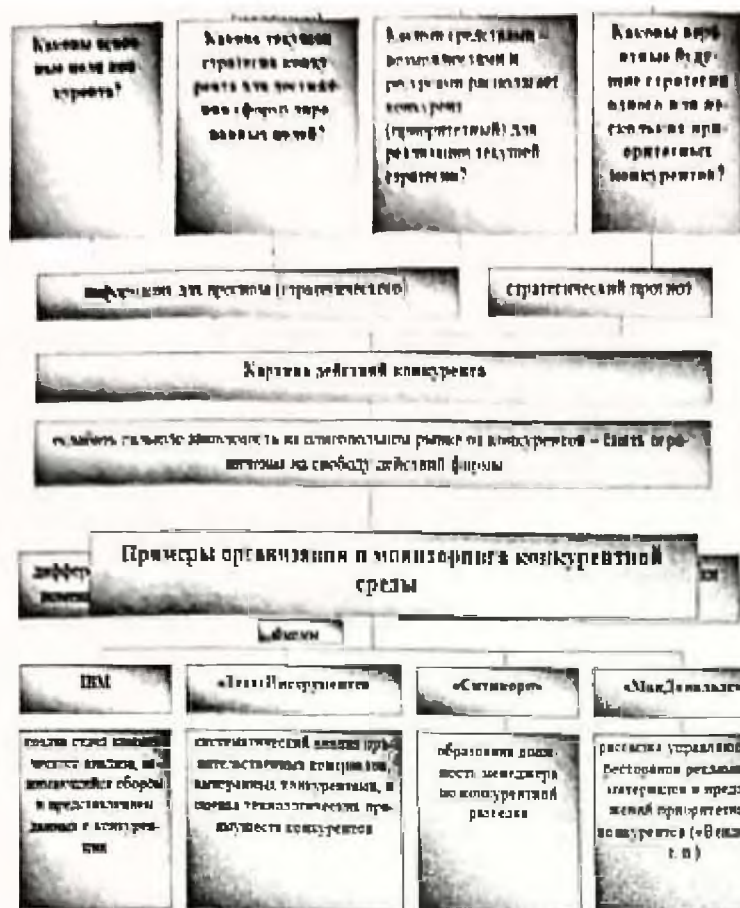


Рисунок 5.6 — Определяем маркетинговые стратегии конкуренции (на примере олигопольного рынка)

Задача 2

Оценка конкурентоспособности товара Оценить конкурентоспособность товара А по первым четырем факторам матрицы эластичности конкурентной рыночной реакции (матрицы Ламбена) по известным факторным оценкам пяти экспертов фирмы, приняв изменение весовости факторов (приоритетов) от 4 до 1, а пределы изменения экспертных оценок - от 1 до 5 баллов.

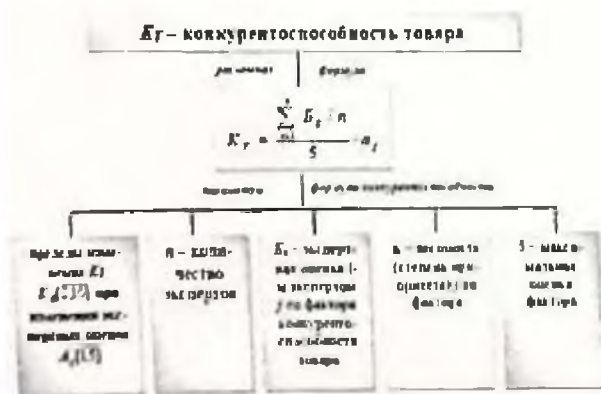


Рисунок 5.7 - Экспертная оценка факторов конкурентоспособности товара

Решение

1. Определяем факторы конкурентоспособности и их веса (приоритеты).

Качество товара (КТ): $a_1 = 4$.

Цена товара (ЦТ): $a_2 = 3$.

Качество сервиса товара (КС): $a_3 = 2$.

Эксплуатационные затраты (ЭЗ): $a_4 = 1$.

2. Формируем группу экспертов с учетом производственных и рыночных факторов.

Определение факторно-ответственных сотрудников.

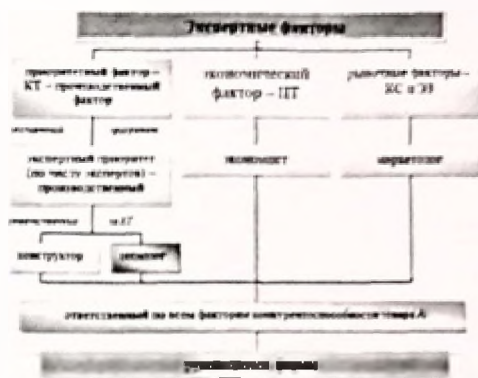


Рисунок 5.8 — Экспертные факторы конкурентоспособности товара

2. Выбор состав экспертов

- Руководитель
- Конструктор
- Технолог
- Количество экспертов $n = 5$
- Экономист
- Маркетолог

3. Организация независимой экспертизы конкурентоспособности товара А и табуляция оценок

$A_1[1,5]$

Таблица 5. 5 — Экспертная оценка факторов конкурентоспособности товара А

Эксперт	Оценка эксперта (приоритет фактора)			
	КТ (4)	ЦТ (3)	КС (2)	ЭЗ (1)
1. Руководитель	3	3	4	3
2. Конструктор	4	3	4	4
3. Маркетолог	3	3	3	3
4. Экономист	4	3	4	4
5. Технолог	4	4	4	3

4. Расчет оценки конкурентоспособности товара А.

4.1. На основании аналитической формулы (рис. 11.6) и экспертных факторных оценок (табл. 11.2) конкурентоспособность товара А равна:

$$K_{\text{с}} = \frac{(3 + 4 + 3 + 4 + 4) / 5}{5} \cdot 4 + \frac{(3 + 3 + 3 + 3 + 4) / 5}{5} \cdot 3 + \\ + \frac{(4 + 4 + 3 + 4 + 4) / 5}{5} \cdot 2 + \frac{(3 + 4 + 3 + 4 + 3) / 5}{5} \cdot 1 = \\ = 2,88 + 1,92 + 1,52 + 0,68 = 7,0$$

4.2. Экспертная группа оценила конкурентоспособность товара А, запланированного к производству и последующей рыночной продаже, в 7 баллов из 10 возможных.

5. Анализ конкурентоспособности запланированного к выпуску и последующей рыночной реализации товара А. Из соотношения 7 баллов к 10 возможным видно, что у фирмы есть значительные резервы (30%) по повышению конкурентоспособности товара А. Анализ экспертных оценок показывает, что экспертно и факторно они однородны (отсутствуют существенные экспертно-факторные расхождения). Следует запланировать комплексные работы по повышению конкурентоспособности товара А по всем факторным направлениям.

Задача 3

Оценка конкурентоспособности организации – предприятия
Оценить конкурентоспособность организации-производителя.

Решение

1. Факторный выбор исходных данных для расчета.

Таблица 5.6 – Исходные данные для оценки конкурентоспособности организации-производителя

Факторные показатели	Товары предприятия			
	А	Б	В	Г
1. Рынок, на котором представлен товар	Промышленно-развитые страны	Остальные страны	Внутренний рынок	Внутренний рынок
2. Показатель значимости рынка (рыночные веса – приоритеты), b_i	1,0	0,7	0,5	0,5

3. Уровень конкурентоспособности товара на данном рынке, K_i	0,95	1,05	1,10	0,97
4. Объем продаж товара на данном рынке, (млн. ден. ед.), V_i	60	210	730	80
5. Удельный вес товара в объеме продаж (расчет по формуле 1), a_i	0,056	0,194	0,676	0,074

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

$$a_i = \frac{V_i}{V}, \sum_{i=1}^n a_i = 1, n = 4, \quad (4.25)$$

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

V – общий объем продаж организации за тот же период.

2. Расчет конкурентоспособности организации.

Аналитическое конструирование расчетной формулы.

Формулирование требований к расчетной формуле:

- совместный (комплексный) учет всех факторных показателей по каждому виду товара: a_i, b_j, K_{ij} ;

- суммарное обобщение по всем видам товаров и рынков.

Формализация расчета конкурентоспособности организации – $K_{ид}$.

$$K_{ид} = \sum_{i=1}^n a_i b_j K_{ij}, \quad (4.26)$$

где $i = 1, 2, 3, 4$ – вид товара;

$j = 1, 2, 3, 4$ – вид рынка.

Расчет конкурентоспособности организации.

С учетом исходных данных (табл. 11.3) на основании формулы (27) конкурентоспособность организации равна:

$$K_{ид} = 0,056 \times 1,0 \times 0,95 + 0,194 \times 0,7 \times 1,05 + 0,676 \times 0,5 \times 1,10 + 0,074 \times 0,5 \times 0,97 = 0,603.$$

$K_{ид} \approx 1$ соответствует мировому уровню конкурентоспособности.

3. Анализ конкурентоспособности организации.

Конкурентоспособность организации на рынках промышленно-развитых стран низкая, на 40% ниже мирового уровня.

В структуре товарной массы организации примерно 20% объема продаж (товар Б, $a_i = 0,194$) конкурентоспособны на рынках разви-

вающихся стран (остальные страны, кроме промышленно-развитых стран) и 75% – на внутреннем рынке. Если считать, что конкурентоспособный товар в остальных странах будет конкурентоспособным на внутреннем рынке, то 95% товаров организации отвечают требованиям своих покупателей.

Для повышения конкурентоспособности организации необходимо снимать с производства товар Г, повышать качество и другие показатели конкурентоспособности остальных товаров.

Задача 4

Оценка качества системы управления организацией (предприятием)

Рассчитать уровень качества системы управления организацией.

Решение

1. Формируем исходные факторные и оценочные показатели качества системы управления организацией для случая, когда фактические показатели хуже нормативных – запланированных.

Таблица 5.7 – Факторы качества системы управления

Факторы качества системы управления	Весомость фактора, a_i	Значения факторов	
		нормативное, Π_{ni}	фактическое, Π_{fi}
1. Удельный вес управленческого персонала и специалистов организации, имеющих ученую степень по данной сфере деятельности, %	0,30	0,10	0,06
2. Количество и глубина применяемых к управлению научных подходов – эффективность управленческих решений	0,25	20	7
3. Средняя образованность всего персонала организации, лет	0,20	15	12
4. Текучесть управленческого персонала организации*, %	0,15	12	21
5. Уровень автоматизации управления организацией, доли единицы	0,10	0,80	0,65

2. Конструируем аналитическую формулу для расчета уровня качества системы управления организацией.

Требования к расчетной формуле – аналитическому оценочному механизму.

- Требование полноты учета всей группы факторов – аналитическое выражение должно содержать сумму $(\sum_{i=1}^5)$ по всем пяти факторам с учетом условия нормировки $\sum_{i=1}^5 a_i = 1$.

- Структурно каждое слагаемое суммы должно учитывать вес фактора – факторный приоритет (a_i) и его относительное значение $(\frac{I_i}{I_{нн}})$ как отношение фактического значения – оценочная (измеряемая) величина, формируемая в процессе управления организацией, к нормативному – запланированному значению.

Записываем расчетную формулу для оценки уровня качества системы управления организацией, удовлетворяющую требованиям п. 2:

$$K_{\text{дсд}} = \sum_{i=1}^5 a_i \frac{I_i}{I_{\text{нн}}} \quad (4.27)$$

3. Расчет уровня качества системы управления организацией.

На основании формулы (28) с учетом исходных данных по системе управления организацией (табл. 3.17) получаем:

$$K_{\text{упр}} = 0,30 \times 0,06 / 0,10 + 0,25 \times 7/20 + 0,20 \times 12 / 15 + \\ + (0,15 \times 12 / 21) * + 0,10 \times 0,65 / 0,80 = 0,60.$$

Замечание

* – при расчете составляющей относительно текучести управленческого персонала (фактор 4) взято обратное отношение $(\frac{I_{\text{нн}}}{I_{\text{фн}}})$, так как с увеличением текучести (после создания стабильного коллектива) качество управления снижается (чем выше процент текучести, тем качество управления ниже).

4. Анализ качества системы управления организацией.

4.1. Качество управления организацией низкое, на 40% ниже нормативного (при $\Pi_{\text{фн}} = \Pi_{\text{нн}}$ уровень качества управления организацией $K_{\text{упр}} = 1$).

4.2. Так как для каждого фактора управления фактические показатели $\Pi_{\text{фн}}$ хуже нормативных $\Pi_{\text{нн}}$, то за счет обязательной корректировки системы управления – менеджмента организации необходимо улучшать все факторные показатели.

4.3. В первую очередь необходимо повышать эффективность управленческих решений, так как в данном случае они принимают

ся поверхностно с использованием единиц (семи) научных подходов из двадцати нормативных.

Задача 5

Оценка конкурентоспособности персонала сферы социального обслуживания

Оценить конкурентоспособность персонала на основании экспертных оценок конкурентных качеств, приведенных в таблице 5.8.

Таблица 5.8 – Примерный перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества)	Весомость качеств персонала по категориям		
	Социаль- ный работ- ник	Специалист по начисле- нию пенсий	Руководи- тель
1. Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,20	0,25	0,20
2. Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные и т. п.)	0,20	0,15	0,15
3. Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,30	0,40	0,20
4. Интеллигентность, культура	0,05	0,05	0,1
5. Коммуникабельность	0,05	0,05	0,1
6. Организованность	0,05	0,05	0,15
7. Возраст, здоровье	0,15	0,05	0,10
Условия нормировки	1,00	1,00	1,00

Таблица 5.9 – Правила – условия экспертных оценок

Степень проявления конкурентного качества персонала	Балльная оценка
1. Качество отсутствует	1 балл
2. Качество проявляется очень редко	2 балла
3. Качество проявляется не сильно и не слабо	3 балла

4. Качество проявляется часто	4 балла
5. Качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно	5 баллов

Таблица 5.10 – Результаты экспертной оценки качеств менеджера (пример)

Номер эксперта	Экспертная оценка семи конкурентных качеств руководителя (табл. 5.8) по пятибалльной системе (табл. 5.9)						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	5	4	4	5	5	4
2	4	4	5	3	5	5	4
3	4	5	5	4	5	4	4

Решение

1. Аналитически конструируем формулу для оценки уровня конкурентоспособности конкретной категории персонала – K_n .

1.1. Формируем требования к расчетной формуле.

1.1.1. Учет всех конкурентных качеств персонала – суммирование по индексу $j = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7$.

1.1.2. Учет весомости j -го качества персонала – a_j (табл. 3.18).

1.1.3. Учет оценки i -м экспертом j -го качества персонала по пятибалльной системе – β_{ij} $i = 1, 2, \dots, n$, n – число экспертов (в данной задаче $n = 3$ (табл. 11.7)) – суммирование по индексу i .

1.0.4. Учет полной группы (соответствий) двух факторных событий – экспертная оценка по j -му качеству β_j и весомость j -го качества a_j формированием произведений $a_j \beta_{ij}$.

1.1.5. Учет условия нормировки уровня конкурентоспособности персонала K_n с предварительным учетом условий нормировки весовых коэффициентов качеств персонала ($\sum a_j = 1$, табл. 3.20) – делением результатов суммирования на число $5n$ – максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидум персонала (5 баллов $\times$ n экспертов).

1.1. Структурируем расчетную формулу для K_n с учетом требований 1.1.1–1.1.5:

$$K_j = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (a_j \beta_{ij}) / 5n. \quad (4.28)$$

Замечание. Если все экспертные оценки β_{ij} максимальны и равны 5 баллам, то $K_n \rightarrow 1,0$.

2. Рассчитаем конкурентоспособность руководителя, соответствующего семи доминирующим качествам (уровень заведующего отделом – средний уровень управления) (табл. 3.19) по результатам оценок трех экспертов (табл. 3.20).

$$K_n = [0,20 (4 + 4 + 4) + 0,15 (5 + 4 + 5) + 0,20 (4 + 5 + 5) + \\ + 0,10 (4 + 3 + 4) + 0,10 (5 + 5 + 5) + 0,15 (5 + 5 + 4) + \\ + 0,10 (4 + 4 + 4)] / (5 \times 3) = 13,2 / 15 = 0,88.$$

3. Формируем решение по управлению персоналом – рекомендации для оцениваемого менеджера.

3.1. Анализ: на основании рассчитанного значения уровня конкурентоспособности персонала $K_n = 0,88$ следует вывод – менеджер имеет достаточно высокую конкурентоспособность.

3.2. Рекомендации: для дальнейшего повышения конкурентоспособности руководителю следует повышать деловые качества и укреплять здоровье.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование экономической сущности конкурентоспособности предприятия требует раскрытия его сущности как ее носителя. Согласно теории систем возможность выделения предприятия из внешней среды обуславливает его целостность, выражаемую через тесноту и интенсивность связей между подсистемами предприятия. Согласно теории организации главной причиной возможности выделения предприятия из внешней среды является наличие у него «границ», возникающих вследствие ограниченности социальных связей членов предприятия при помощи внутреннего «порядка», основанного на уставе, иерархии власти, системах коммуникаций и координации, единстве преследуемых целей. Наличие у предприятия внешней среды и его функционирование в ней обусловлено такими качественными чертами предприятия, как целеустремленность и определенное ею целенаправленное поведение.

Установлено, что субъектов конкуренции необходимо классифицировать на две группы: а) конкурентов, непосредственно взаимодействующих с предприятием в борьбе за объекты конкуренции (одноотраслевые предприятия, потенциальные конкуренты, производители товаров-заменителей); б) конкурентов, имеющих возможность своими действиями на рынке препятствовать достижению предприятием поставленных целей, но не взаимодействующих с ним по поводу объектов конкуренции, за исключением рыночной власти (поставщики и потребители). Объектами конкуренции являются потребители, производственные ресурсы и рыночная власть. Существует пять основных групп способов конкуренции – связанные с использованием технологической эффективности, адаптивности деятельности, производимой продукции (работ, услуг), приобретенной в процессе функционирования на рынке рыночной власти, удовлетвореннем интересов поставщиков ресурсов и выполнением социальных обязательств.

Таким образом, предложенная нами трактовка экономической сущности конкурентоспособности предприятия, обосновывающая внешние и внутренние факторы уровня, целевую направленность, качественные характеристики конкурентоспособности, содержание и классификацию конкурентных преимуществ предприятия, экономическую сущность конкуренции на рынке и его конъюнктуры, может быть принята в качестве теоретической основы для разработки механизма управления конкурентоспособностью перерабатывающих, производственных и торговых предприятий Республики Беларусь.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Ганз, В. А. Теоретические основы менеджмента: факторный анализ и эффективность управления / Ганз Вадим Арведович, Соловьева Светлана Вячеславовна; Минский институт управления. – Минск: Изд-во МИУ, 2005. – 214 с.
2. Гончаров, В. И. Стратегический менеджмент: цели, задачи, содержание, конспект лекций: учеб. – метод. комплекс / В. И. Гончаров, Н. В. Шинкевич; каф. менеджмента МИУ. – Минск: Изд-во МИУ, 2007. – 180 с.
3. Конкурентоспособность экономики: инновационный подход: монография / автор, колл.; В. И. Кудашов [и др.]; под общ. ред. В. И. Кудашова, А. С. Головачева. – Минск: Изд-во МИУ. – 484 с.
4. Мясникович, М. В. Республика Беларусь: на пути к новой экономике: монография / М. В. Мясникович. – Минск: Беларус. навука, 2009. – 136 с.
5. Организация производства. Практикум: учеб. пособие / Л. М. Снина, Н. Г. Шебеко; под ред. Л. М. Сিনিцы. – Минск: БГЭУ, 2016. – 262 с.
6. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
7. Фатхутдинов, Р. А. Стратегическая конкурентоспособность / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Издательство «Экономика», 2005. – 504 с.
8. Экономика предприятия. Практикум: учеб. пособие / Э. В. Крум [и др.]; под ред. Э. В. Крум. – Минск: Изд-во Гревцова, 2009. – 360 с.

Нормативные правовые акты и иные документы

1. Директива Президента Республики Беларусь от 31.12.2010 № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь».
2. Республиканская программа развития страховой деятельности на 2016–2020 годы, утвержденная постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 15 ноября 2016 г. № 922 «О Республиканской программе развития страховой деятельности на 2016–2020 годы» (Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь, 19.11.2016, 5/42916).

Учебное издание

Лубчинская Ирина Петровна

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
ОРГАНИЗАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЯ)
Стратегии конкурентоспособности.
Анализ конкурентоспособности
продукции, услуг, персонала**

Пособие

Ответственный за выпуск *Е. Патей*

Компьютерная верстка *О. Воробьева*

Подписано в печать 06.12.2018. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная. Печать цифровая.

Усл. печ. л. 3,7. Уч.-изд. л. 2,5.

Тираж 100 экз. Заказ. 15518-2.

Издатель и полиграфическое исполнение:

Общество с ограниченной
ответственностью «Колорград».

Свидетельство о государственной регистрации
издателя, изготовителя, распространителя печатных
изданий № 1/471 от 23.12.2015.

Пер. Велосипедный, 5-904, 220033, Минск.

www.сегмент.бел