

ОПОРНЫЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Введение в дисциплину «Конкуренция и конкурентоспособность организации»

1. Основные понятия.
2. Приоритетные направления повышения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости развития аграрной отрасли Республики Беларусь
3. Цели, задачи, предмет и объект учебной дисциплины «Конкуренция и конкурентоспособность организации».

1. Основные понятия

Основными понятиями в процессе изучения дисциплины «Конкуренция и конкурентоспособность организации» являются: конкуренция, конкурентные преимущества, конкурентоспособность страны, конкурентоспособность отрасли, конкурентоспособность региона, конкурентоспособность организации, конкурентоспособность продукции.

Конкуренция – это состязательность, соперничество на каком-либо поприще.

Конкуренция (от лат. – сталкивать, состязаться) – это соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства купли, продажи товаров.

Конкуренция начинается на стадии создания фирмы с борьбы за обладание лучшими факторами производства, что позволяет получать наибольшую прибыль при наименьших затратах.

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара, которые создают для предприятия определенное превосходство над своими конкурентами, а для потребителя – рациональное сочетание потребительских характеристик товара.

Все конкурентные преимущества делятся на два вида:

1) Естественные: стоимость, сроки доставки, авторитет фирмы, известные клиенты. Такие преимущества особенно важны, поскольку они основаны на фактической информации.

2) Искусственные: индивидуальный подход, гарантийные обязательства, акционные предложения. Это манипулятивные преимущества, которые при правильном использовании могут выгодно дополнять естественные выгоды.

В самом общем смысле под *конкурентоспособностью* понимается способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей.

Выделяют следующие виды конкурентоспособности:

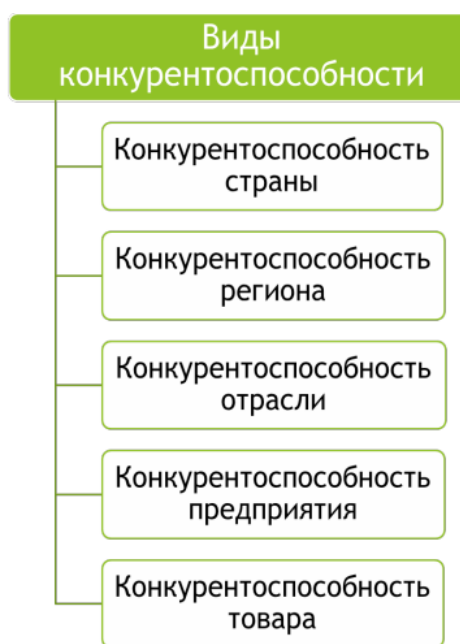


Рисунок 1.1. – Виды конкурентоспособности

Конкурентоспособность товара – отношение полезного эффекта от потребления (использования) товара и услуги к затратам на их приобретение и эксплуатацию (цена потребления), в сравнении с аналогичными предложениями конкурентов.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика предприятия, которая выражает степень способности компании в удовлетворении потребности клиентов в производимом и (или) продаваемом товаре и оказываемых услугах в конкурентной среде, способность данного предприятия отличаться в лучшую сторону от конкурентов. Способность предприятия достигать поставленных целей в условиях противодействия конкурентов.

Конкурентоспособность отрасли – способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли.

Конкурентоспособность региона – способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов (инновационные, интеллектуальные, инвестиционные) для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВРП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений.

Конкурентоспособность страны – способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений.

2. Приоритетные направления повышения эффективности, конкурентоспособности и устойчивости развития аграрной отрасли Республики Беларусь

За годы новейшей истории в Республике Беларусь уже немало сделано для устойчивого развития сельского хозяйства и сельских территорий. Так, в результате реализации ряда *государственных программ развития АПК* осуществлены крупномасштабные меры по модернизации материально-технической базы отрасли и росту производственного потенциала, в особенности в молочном производстве, которое является одним из приоритетов. Примерно в трети сельскохозяйственных организаций построены новые молочные фермы и комплексы, а многие существующие фермы реконструированы.

На основе кооперации и интеграции произошло *укрупнение производства*. За последние годы численность товарных сельскохозяйственных организаций сократилась более чем в 2 раза при сохранении размеров обрабатываемых земель.

Постоянно обновляется машинно-тракторный парк. При качественном его совершенствовании стабильно повышается энерговооруженность сельскохозяйственного труда. Произошли значительные изменения и в социальной сфере. Создана *разветвленная сеть агрогородков*, обеспечивающая социальное развитие сельских территорий. Их строительство и благоустройство начато примерно в 2005 г., и эта работа продолжается. Все это позволило не только обеспечить рост объемов сельскохозяйственного производства и, как следствие, продовольственную безопасность страны, но и существенно нарастить объемы экспорта продукции.

Следует также сказать, что достижения в АПК Беларуси обеспечивают ее *международное признание*. В 2021 году из 113 стран мира в глобальном рейтинге продовольственной безопасности Республика Беларусь занимает 36-е место, а по ключевым экспортным позициям входит в топ-20 стран-экспортеров продовольствия и по пяти основным видам сельскохозяйственной продукции – в первую десятку. Можно говорить и о других положительных результатах.

В то же время продолжает сохраняться ряд проблем технологического, экономического и социального характера. По уровню эффективности аграрный сектор Беларуси еще существенно уступает экономически развитым странам, например, по производительности сельскохозяйственного труда – примерно в 2 раза. В частности, валовая добавленная стоимость в сельском хозяйстве в расчете на одного работника в среднем в странах Европейского союза составляет около 30 тыс. долларов США на 1 чел. в год, в Германии – 43 тыс. долларов США, в Республике Беларусь – только 16 тыс. долларов США.

Недостаточным для осуществления нормативного воспроизводственного процесса является фактический показатель рентабельности сельскохозяйственного производства. В 2020 году рентабельность продаж в сельском хозяйстве составляла 5,3 %, в 2022 – 9,3 %.

Сдерживающим фактором развития отечественного АПК является наличие значительной совокупной задолженности. В этой связи эффективность производства и реализации продукции растениеводства и животноводства, готовых продовольственных товаров продолжает оставаться на уровне, не позволяющем предприятиям вести устойчивое финансирование производственного процесса и решать проблемы долговых обязательств.

Важно учитывать, что низкая эффективность ведения сельскохозяйственного производства сложилась не только по вине хозяйствующих субъектов, но и вследствие общих экономических процессов, происходящих в стране. Например, существует проблема недостаточных закупочных цен и высоких процентов по кредитам. Это в комплексе не позволяет в полной мере покрывать затраты при осуществлении воспроизводственного процесса.

Кроме того, целесообразны компенсационные выплаты сельскохозяйственным товаропроизводителям при потерях вследствие диспаритета цен на агропромышленную продукцию и промышленные ресурсы.

Требуется корректировка механизмов поддержки, направленных на производство конкретных товаров. В настоящее время преобладающими являются меры компенсационного характера при возникновении диспаритета. Исследования показывают, что применяемые меры не позволяют в полной мере сгладить периодически появляющийся диспаритет цен и доходов. Поэтому целесообразно расширить перечень продукции, по которой применяются выплаты в виде субсидий на единицу реализованной сельскохозяйственной продукции.

Нуждается в совершенствовании также система кредитования деятельности субъектов аграрной отрасли. Специфика сельскохозяйственного производства проявляется в том, что здесь производственный цикл намного дольше,

чем в других отраслях. Это обуславливает необходимость привлечения дополнительных источников финансирования текущей деятельности.

Следует продолжить практику льготного кредитования уже выданных кредитов до их полного погашения, а также по вновь выданным кредитам. Однако выделение кредитов в сельском хозяйстве должно осуществляться с учетом их окупаемости в соответствии со спецификой аграрного производства, причем льготные инвестиционные кредиты следует направлять преимущественно на реализацию высокорезультативных проектов на конкурсной основе.

Актуальным является и совершенствование государственной поддержки аграрной отрасли. Для сельского хозяйства нашей страны наиболее приемлемыми являются: прямые погектарные выплаты; прямые выплаты товаропроизводителям, находящимся в худших природно-климатических условиях; разработка и реализация программ внутренней продовольственной помощи.

Важно активизировать инвестиционную деятельность в сочетании с внедрением инноваций. Необходимо также совершенствовать систему управления в аграрной отрасли, что обусловлено происходящими здесь изменениями.

Помимо государственных преференций, требуется целый комплекс мер по совершенствованию механизма хозяйствования самих агропромышленных предприятий:

1) Надо обеспечить динамичное развитие всей совокупности сельскохозяйственных предприятий, а не только отдельной группы (так называемых экономически крепких). На практике можно наблюдать немалую дифференцированность сельскохозяйственных организаций, и не только по наличию сельскохозяйственных угодий и обеспеченности средствами производства, но и по продуктивности отраслей, окупаемости ресурсов и товарности продукции.

Есть группа сильных хозяйств, которые составляют примерно 20 процентов от общего количества. Существует группа средних хозяйств, их насчитывается около 50 процентов. И есть группа наиболее слабых в производственном и экономическом плане хозяйств, порядка 30 процентов от общей численности, которые тормозят развитие всего агропромышленного комплекса. При этом удельный вес каждой такой группы в общих объемах производства по стране существенно отличается: группа сильных хозяйств дает примерно 50 процентов объема, средних – 35–40 процентов и наиболее слабых – всего 10–15 процентов. Исходя из этого следует, что в самой системе АПК имеются огромные резервы роста производства прежде всего в группах слабых и средних хозяйств. Если в первой группе уже почти достигнуты пороги целесообразной и предельной продуктивности и дальнейший рост здесь вызывает

опережающие затраты, то в двух других продолжается в основном традиционное экстенсивное производство.

2) Центральное место в обеспечении устойчивого и конкурентного развития белорусского АПК необходимо отдать вопросам экономической эффективности. В основе всякой хозяйственной деятельности должна лежать цель получения максимума экономической выгоды при условии оптимизации затрат.

3) Агропромышленный комплекс страны должен быть построен на новейших ресурсосберегающих технологиях, в основе которых находятся энергоэффективная система машин и высокая культура производства. В настоящее время технологичность производства определяет эффективность и конкурентоспособность сельского хозяйства. Практика подтверждает, там, где наиболее высокие и развитые технологии, в конечном итоге достигаются и наивысшие экономические результаты.

4) Необходимы принципиально новые механизмы усиления мотивации и заинтересованности всех категорий работников сельского хозяйства в повышении качества и эффективности труда. Это должно касаться как системы сдельной и повременной оплаты, всех видов доплат и премий, так и системы мотивации рыночного характера. Оплата должна быть простой в начислении, тесно взаимосвязанной с эффективностью и содержать сильные факторы стимулирования заинтересованного, ответственного, инициативного и предприимчивого труда.

5) Крупнейшим и перспективным фактором динамичного развития АПК является углубление и расширение кооперативно-интеграционных отношений. Форм, типов и уровней кооперативно-интеграционных объединений множество. Главный смысл – привязать торговлю готовыми продовольственными товарами к сельскохозяйственному производству. Потому что сельское хозяйство несет основные затраты, но не формирует прибыль. Наоборот, торговля имеет незначительные затраты, но формирует основную прибыль.

Следует признать, что, несмотря на приоритетную экономическую значимость кооперации и интеграции, практическое распространение ее новых рыночных форм осуществляется в стране крайне медленно. Еще не созрело полное осознание того, что необходимо сквозное и сплошное переустройство национального АПК на кооперативно-интеграционных началах, не выработано действенного законодательства по стимулированию этого процесса. Делаются лишь первые шаги по созданию продовольственных компаний. В этом плане Беларусь сильно проигрывает мировым процессам. Крупнейшие продуктовые компании становятся доминантами на мировых рынках, в связи с

чем местным предприятиям практически невозможно конкурировать с гигантами.

В этих условиях для белорусского АПК может быть два решения. Во-первых, важно быстро формировать крупные сквозные единые национальные продуктовые компании, замыкающие технологическую цепь от производства сельскохозяйственного сырья до производства и сбыта готового высококачественного продовольствия в стране и за рубежом.

Во-вторых, необходимо предпринимать все меры для привлечения мощных зарубежных продуктовых компаний к участию в создании сквозных белорусских компаний. Необходимо также стимулировать разнообразное партнерство и участие белорусских компаний в крупнейших зарубежных корпорациях. Только так можно обезопасить свое национальное производство от потерь и дискриминации в международной торговле, обрести равноправие и надежно интегрироваться в мировое рыночное пространство, занять соответствующую нишу в мировом разделении труда.

3. Цели, задачи, предмет и объект учебной дисциплины «Конкуренция и конкурентоспособность организации». Место курса в системе экономических наук

Учебная дисциплина «Конкуренция и конкурентоспособность организации» предназначена для изучения экономических основ конкуренции и конкурентоспособности предприятия.

В современной экономике понятие конкурентоспособности является одним из ключевых, в нем концентрированно выражаются экономические, научно-технические, производственные, организационно-управленческие, маркетинговые возможности не только отдельного предприятия, товара, отрасли, но и экономики страны в целом.

Обучение основам конкуренции и конкурентоспособности в Беларуси имеет большое практическое значение. Программа данной учебной дисциплины составлена с учетом особенностей экономического развития Беларуси, учитывает международный опыт и рассматривает такие приоритетные вопросы, как генезис конкурентного механизма и его современные особенности, проблемы количественной оценки конкурентоспособности объектов рынка, формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия, реализация конкурентных стратегий.

Учебная дисциплина дает практические навыки по управлению конкурентоспособностью, выработке успешных конкурентных стратегий, повышению конкурентоспособности предприятия.

Цель изучения учебной дисциплины – сформировать у студентов знания, умения и практические навыки в области повышения конкурентоспособности предприятия и управления конкурентоспособностью.

Задачи изучения учебной дисциплины:

- выяснение сущности и законов конкуренции, ознакомление с эволюцией конкуренции и современных особенностях;
- изучение количественных методов оценки уровня конкурентоспособности предприятия;
- выработка умений анализировать виды конкурентных стратегий и обосновать выбор успешной конкурентной стратегии современного предприятия;
- овладение ключевыми методами и подходами к организации процессов формирования сильных конкурентных преимуществ;
- изучение проблемы организации стратегического управления конкурентоспособностью;
- овладение знаниями, умениями и навыками управления конкурентоспособностью;
- формирование новых эффективных умений и навыков по повышению конкурентоспособности.

В результате изучения учебной дисциплины студенты должны:

Знать:

- что такое конкуренция, конкурентоспособность продукта, конкурентоспособность предприятия, конкурентоспособность отрасли, конкурентоспособность страны и их взаимосвязь;
- теоретические и практические основы конкуренции и конкурентоспособности;
- ключевые методы и подходы к организации процессов формирования сильных конкурентных преимуществ;
- механизм выработки успешных конкурентных стратегий и возможностей их реализации;
- инструменты и методы повышения конкурентоспособности предприятия.

Уметь:

- обосновывать условия создания конкурентной среды для эффективного функционирования предприятий;
- рассчитывать комплексную систему показателей конкурентоспособности предприятия;
- планировать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

Владеть:

- навыками расчета показателей конкурентоспособности продукта и предприятия.

Тема 1. Экономическая сущность конкуренции и ее роль в развитии экономики. Функции и виды конкуренции

1. Исторический аспект развития теории конкуренции.
2. Теоретические основы конкуренции: понятие, признаки и роль конкуренции в развитии экономики. Функции конкуренции в рыночной экономике.
3. Виды конкуренции.
4. Типология рынков.
5. Сила конкуренции при различных формах конкурентного рынка. Интенсивность конкуренции.
6. Барьеры входа на товарный рынок.

1. Исторический аспект развития теории конкуренции

Конкуренция относится к экономическим категориям, сущность которых не имеет однозначного толкования. По мере становления и развития экономической мысли в содержании понятия «конкуренция» отражались различные аспекты. Мы с вами рассмотрим основные теоретические подходы к пониманию экономического содержания понятия «конкуренция».

Изначально слово «конкуренция» вошло в экономическую теорию из бытового языка и в течение длительного времени обозначало только независимое соперничество двух или более лиц. Именно поведенческий подход к трактовке категории конкуренции изначально установился в экономической литературе.

Конкуренция рассматривалась как внутреннее свойство человека, присущее ему по натуре, которое естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству.

Впервые А. Смит в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» попытался внести ясность в определение конкуренции. Он писал о том, что «конкуренция сейчас же начнется среди покупателей, если произойдет сокращение предложения, что повлечет за собой повышение цен», но, когда предложение слишком велико, цена будет падать тем ниже, чем больше конкуренция между продавцами.

А. Смит отождествлял конкуренцию с «честным соперничеством между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров», с «невидимой рукой» рынка – рыночными ценами, формирующимися под влиянием

конкурентных сил. Сущность конкуренции, по мнению А. Смита, представляет собой совокупность взаимосвязанных попыток продавцов установить контроль на рынке в долгосрочной перспективе. Следовательно, конкуренция – это процесс реакции на новую силу и способ достижения нового равновесия, сущностью которого является борьба конкурентов за относительные преимущества. При этом основным методом конкурентной борьбы служит изменение цен.

А. Смит выделяет определенный набор условий свободной конкуренции:

- конкуренты должны действовать независимо, а не в сговоре;
- число конкурентов, потенциальных или уже имеющих, должно быть
- достаточным, чтобы исключить экстраординарные доходы;
- экономические единицы должны обладать приемлемым знанием о рыночных возможностях;
- должна быть обеспечена свобода действий в соответствии с этим знанием;
- необходим достаточный запас времени, чтобы направление и объем потока ресурсов стали отвечать желанию хозяйствующих субъектов.

Неоклассический вариант поведенческого толкования конкуренции, одним из родоначальников которого справедливо считается английский экономист Альфред Маршалл, связывает ее с борьбой за редкие экономические блага и, разумеется, за деньги потребителя, на которые их можно приобрести. Логика этого подхода состоит в том, что большинство благ (товаров, услуг, ресурсов) является редким в том смысле, что их количество меньше потенциальной потребности общества. Поэтому владельцы благ имеют возможность распределять их, руководствуясь своей выгодой. Они выставляют условия или критерии (требуемый уровень цен, качества и т. п.) и в зависимости от исполнения этих условий решают, кому предоставить блага, а кому – нет.

Теория конкуренции А. Маршалла находилась в основе экономического образования вплоть до 40-х гг. XX столетия. Маршалл писал о том, что допускает, что силы спроса и предложения действуют свободно, что не существует прочного объединения торговцев на обеих сторонах, что каждый выступает самостоятельно и что широко разворачивается свободная конкуренция, т. е. что покупатели обычно беспрепятственно конкурируют с покупателями, а продавцы столь же беспрепятственно конкурируют с продавцами. Однако Маршалл подчеркивает: хотя каждый выступает сам за себя, предполагается, что его осведомленность о деятельности других обычно вполне достаточна, чтобы он не стал соглашаться продать по меньшей цене или покупать по большей, чем все остальные.

А. Маршалл отмечал, что не существует единого термина, строго соответствующего данной цели, но выражение «свобода производства и предпринимательства» или «экономическая свобода» указывает правильное направление и его можно употреблять за неимением лучшего. Таким образом, предполагается, что возможность свободного выбора в равной степени может привести как к состязанию, так и к сотрудничеству.

Свободная конкуренция трактуется А. Маршаллом как способ организации, ведущий к оптимальному разделению труда и обеспечивающий эффективность экономики.

Исследуя возможные последствия свободной конкуренции, А. Маршалл тем самым обосновывает ее преимущества перед другими формами организации экономики.

Главное преимущество конкуренции, по мнению А. Маршалла, заключается в формировании равновесия низких цен («нормальных цен», в его терминах). Если нет свободы конкуренции, подчеркивает исследователь, то низкие цены могут быть обеспечены только некими внеэкономическими методами – за счет обычая, например.

Касаясь стремления цен в условиях свободной конкуренции к равновесию, А. Маршалл обосновывает обязательность существования равновесия на рынке, цены равновесия и преимущественную стабильность рыночного равновесия.

А. Маршалл выдвинул еще одно утверждение, которое долгое время было господствующим в экономической теории рынков. Он считал монополию полной противоположностью конкуренции. На рынке существует либо одно, либо другое.

И если свободная конкуренция – это оптимальное состояние экономики, то монополия как ее антипод является такой организацией, которая уменьшает общественное благосостояние, причем всегда и везде.

Наряду с поведенческой трактовкой понятия конкуренции в XIX в., и особенно в XX в., получил распространение структурный подход. Его истоки восходят к работам Дж.Робинсон, Э. Чемберлина и других крупнейших ученых, заложивших фундамент современной западной теории четырех типов рынков: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии.

Э. Чемберлин доказал, что каждый конкурент, стремясь выделиться на рынке, прежде всего старается дифференцировать свой продукт, что влечет за собой создание субрынка, на котором он выступает как частичный монополист, регулирующий цену. Впервые монополия и конкуренция были рассмотрены не как антитезы, было введено понятие «монополистическая

конкуренция» и установлено, что термины, в него входящие, не исключают друг друга. Этот ученый обратил внимание на то, что дифференциация товара приводит к ситуации, когда вместо единого рынка складывается сеть частично обособленных рынков. Основная идея Э. Чемберлина, положенная в основу его теории монополистической конкуренции, – возможность рассматривать современный рынок с дифференцированным продуктом как конкуренцию между монополистами, каждый из которых имеет рыночную власть над частью потребителей. Ученым был предложен отход от предположений об однородности продукции. При этом сохранялось положение о свободном входе и выходе из отрасли. Условие равновесия было прежним – равенство предельной выручки предельным затратам.

При структурном подходе акцент смещается с самой борьбы компаний друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют на нем. В структурной трактовке конкуренции в центре внимания оказывается не соперничество фирм в установлении цены, не выяснение того, кто и почему победил, а установление факта принципиальной возможности (или невозможности) влияния фирмы на общий уровень цен на рынке. Если такое воздействие невозможно, то речь идет о рынке совершенной конкуренции, в противном случае – об одной из разновидностей конкуренции несовершенной. Таким образом, структурная концепция конкуренции предполагает смещение акцента с самой борьбы организаций друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые на нем господствуют.

В начале XX в. взгляды на конкуренцию и ее роль в экономике изменились. Основным объектом критики стала модель совершенной конкуренции – из-за чрезмерного внимания только к одному ее виду – ценовой конкуренции, из-за невозможности раскрыть ее сущность с помощью динамичной конкурентной борьбы, а также из-за игнорирования роли научно-технологических инноваций и воздействия государства на развитие и поддержку конкуренции.

Одним из первых экономистов – представителей нового функционального подхода является Й. Шумпетер, который в качестве отличительного критерия конкурентного рынка выделяет его способность инициировать новые достижения научно-технического прогресса.

В условиях конкуренции происходит открытие новых ресурсов и расширение возможностей использования уже существующих, поэтому ее рассматривают как процедуру открытия. Функциональный подход смещает рассмотрение экономической сущности конкуренции в сторону изучения ее роли в экономическом развитии. Этот вид конкуренции связан с тем, что одну и ту же потребность можно удовлетворить различными способами, т. е. существуют альтернативные способы удовлетворения потребности.

Функциональный подход на первое место выдвигает концепцию конкуренции как борьбы старого с новым. Эта борьба осуществляется предпринимателями – организаторами производства, которые внедряют новые комбинации ресурсов, занимаются нововведениями.

Майкл Портер, исследуя теорию конкурентоспособности, ведущее место отводит не столько структуре рынка и уровню развития конкурентных отношений, сколько степени их адаптации к технологическим изменениям.

Конкуренция в отрасли возникает из ее основополагающей экономической структуры и выходит далеко за рамки поведения действующих конкурентов.

Состояние конкуренции в отрасли зависит от угрозы вхождения на рынок новых участников и появления товаров-субститутов (аналогов, заменителей), рыночной власти покупателей и поставщиков, характера соперничества между действующими конкурентами. Потребители, поставщики, субституты, потенциальные участники – все это «конкуренты» для компаний отрасли, которые могут быть более или менее влиятельными в зависимости от конкретных обстоятельств. Конкуренция в таком широком смысле может быть определена как расширенное соперничество.

В соответствии с функциональным подходом конкуренция в отрасли постоянно вызывает тенденцию к снижению нормы прибыли на инвестированный капитал до минимального конкурентного уровня, т. е. уровня, соответствующего условиям, определяемым в экономической теории как условия «совершенной конкуренции».

В условиях новой экономики конкурентная среда становится все более сложной по степени взаимного влияния всех сил и интенсивности конкуренции.

Эволюция теории конкуренции привела к новому пониманию современной экономической системы с точки зрения содержания конкурентных отношений.

На данном этапе развитие экономики характеризуется изменением отношений между экономическими агентами: от жесткой конкуренции к сочетанию кооперации и конкуренции в различных сферах. Сформировалось новое понимание конкуренции с точки зрения ценностно-сетевого подхода, суть которого находит отражение в двух основных аспектах:

во-первых, конкуренция – это соперничество по вхождению в наиболее эффективные и надежные производственные цепи создания ценностей;

во-вторых, конкуренция – это борьба за место в цепи, так как от этого зависит размер доли получаемой прибыли.

Современный этап развития конкуренции, безусловно, связан с инновациями (продуктовыми, технологическими и организационными). Все это в

условиях современной экономики привело к появлению логистической концепции бизнеса, к возникновению конкуренции «цепей» и конкуренции внутри самих сетевых производственных систем создания ценностей.

В основе ценностно-сетевой концепции лежит тезис о том, что компании являются скорее потенциальными партнерами в создании конечного отраслевого продукта, чем конкурентами. Конечный потребитель, приобретая товар, ставит оценку не только конечному продавцу, но и всей отраслевой цепочке – от начала и до конца. Все участники отраслевой цепи участвуют в той или иной мере в создании потребительной стоимости и ценности, поэтому любое предприятие, включенное в цепь, несет ответственность не только за результаты деятельности в пределах своей зоны работы, но и за качественное обеспечение связей между различными звеньями.

2. Теоретические основы конкуренции: понятие, признаки и роль конкуренции в развитии экономики. Функции конкуренции в рыночной экономике

Рыночная экономика обязательно предполагает, что отношения экономических субъектов складываются в условиях конкуренции. И хотя термин «конкуренция» нашел широкое применение в экономике, сама категория «конкуренция» имеет различный смысл.

С одной стороны, если говорить с точки зрения рыночной структуры, конкуренция представляет собой ряд условий, которые ставят организацию в положение принимающего определенные условия игры. В этом смысле конкуренция может существовать только в условиях конкурентного рынка.

С другой стороны, конкуренция может быть определена как производное от слова «конкурировать» (соревноваться), поведение организаций-соперников на рынке.

В общем виде конкуренция – соперничество, борьба за достижение лучших результатов в любом виде деятельности. Если соединить вышесказанное, то в условиях рынка борьба разворачивается за потребителя, более полное удовлетворение его потребностей, что и обеспечивает реализацию произведенного товара или услуги.

Следовательно, **конкуренция** – это соревнование организаций на рынке за предпочтения потребителей с целью получения максимальной прибыли или дохода. Конкуренция побуждает организаций настраиваться на удовлетворение рыночного спроса (а через него и на имеющиеся потребности), снижение издержек производства, максимальное использование инноваций.

Именно конкуренция и конкурентный рынок, на котором правила игры устанавливают не производители, а потребители, приводят в действие два фактора, побуждающие организации к повышению качества и конкурентоспособности создаваемых ими товаров (работ, услуг). Это совершенно реальная возможность провала (банкротства) и такая же реальная возможность крупного коммерческого успеха за счет выпуска конкурентоспособных товаров и оказания конкурентоспособных услуг.

Конкуренция является ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений. Это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке и потребителями по поводу формирования цен и объема спроса на рынке. Стимулом, побуждающим человека к конкурентной борьбе, является стремление превзойти других.

Как объективное экономическое явление *конкуренция* обладает несколькими *свойствами* или признаками, определяющими ее роль в развитии рыночной экономики:

Во-первых, *конкуренция* – это процесс, в котором сталкиваются соперничающие стороны. Необходимость такого соперничества обусловлена относительной ограниченностью природных благ и доступа к ним для разных участников социально-экономической жизни. Они вынуждены превращаться в конкурентов за эти блага и право на их разработку.

Во-вторых, *конкуренция* представляет собой конфликтную форму соперничества. Уровень конфликтности может быть разным, но присутствует обязательно. При этом проявляется противоположность жизненных интересов соперников и невозможность реализовать собственные интересы без ущемления интересов соперников. В процессе конкурентной борьбы целевые установки противоположных сторон направлены на ослабление и окончательное подавление конкурентов ради обеспечения собственной выгоды.

В-третьих, конкуренты придерживаются общих целевых установок на относительно лучшие условия существования, функционирования и развития. Поэтому процедуре соперничества конкуренты задают всегда конкретные цели. Под условиями существования понимаются формы доступа к потребительским благам. Под условиями функционирования – формы доступа людей к производственным и экономическим благам и возможности осуществления с их помощью деятельности, необходимой людям для обеспечения предметами потребления. Под условиями развития понимают возможности постоянного совершенствования такой деятельности.

В-четвертых, конкуренция ведется за что-то определенное, против конкретных соперников и нередко совместно с временными союзниками, конфликты с которыми временно признаются несущественными.

Получить постоянное преимущество над соперником в процессе конкуренции можно, только учитывая все вышеперечисленные свойства.

Современная конкуренция является принадлежностью рыночного хозяйства. Только на рынках товаров и услуг можно обнаружить конфликтное соперничество субъектов предпринимательской деятельности за относительно лучшие условия производства и сбыта товаров и услуг, борьбу между товаропроизводителями и потребителями за низкие цены и высокое качество. В то же время «рыночная конкуренция» справедливо трактуется как атрибут не столько рынка как такового, сколько рыночной экономики в целом, хотя соотносится непосредственно именно с борьбой на рынке.

Известно, что на практике любые диспропорции в экономике оборачиваются либо излишками, либо дефицитом. Конкуренция вытесняет компании, которые производят ненужную рынку продукцию, а, следовательно, сокращает объем выпуска ненужных рынку товаров и услуг. В то же время компании, выпускающие продукцию, пользующуюся спросом у потребителей, оказываются в лучшем положении, перед ними открываются возможности роста и расширения объема продаж.

Вместе с тем конкуренция является селективным и гибким механизмом. Селективность проявляется в том, что от сокращения спроса на товары или услуги фирмы в результате повышения интенсивности конкуренции не все компании страдают в одинаковой мере. Наибольшие испытания падают на неэффективные предприятия, которые производят некачественную продукцию. Объективно крепкие фирмы даже в периоды спада экономической конъюнктуры могут процветать, так как к ним отходит доля рынка, ранее приходящаяся на разорившихся конкурентов.

Гибкость механизма конкуренции проявляется в его мгновенной реакции на любые изменения обстановки на рынке. С началом каких-либо кардинальных перемен в лучшем положении оказываются те фирмы, которые больше к ним приспособлены. Адаптация неизбежно занимает определенное время, однако стимулы для нее конкуренция создает сразу же.

Конкуренция на рынке выполняет несколько **функций**:

1. Функция регулирования. Для того чтобы устоять в борьбе, предприниматель должен предлагать изделия, которые предпочитает потребитель (суверенитет потребителя). Отсюда и факторы производства под влиянием цены направляются в те отрасли, где в них существует наибольшая потребность.

Девизом этой функции выступает принцип: производите только то, что сумеете продать, а не пытайтесь продать то, что сумели произвести.

2. Функция мотивации. Для предпринимателя конкуренция означает шанс и риск одновременно: – предприятия, которые предлагают лучшую по качеству продукцию или производят ее с меньшими производственными затратами, получают вознаграждение в виде прибыли (позитивные санкции); – предприятия, которые не реагируют на пожелания клиентов или нарушения правил конкуренции своими соперниками на рынке, получают наказание в виде убытков или вытесняются с рынка (негативные санкции).

3. Функция распределения. Конкуренция не только включает стимулы к более высокой продуктивности, но и позволяет распределять доход среди предприятий и домашних хозяйств в соответствии с их эффективным вкладом. Это отвечает господствующему в конкурентной борьбе принципу вознаграждения по результатам.

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

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

6. Функция контроля. Конкуренция ограничивает и контролирует экономическую силу каждого предприятия. Например, монополист может назначать цену. В то же время конкуренция предоставляет покупателю возможность выбора среди нескольких продавцов. Чем совершеннее конкуренция, тем справедливее цена.

3. Виды конкуренции

В современной экономической науке выделяют множество видов, методов и форм конкуренции.

К методам конкуренции относятся ценовая, неценовая и недобросовестная конкуренция.

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

К видам ценовой конкуренции относятся:

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

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

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

4) межотраслевая конкуренция, т. е. соревнование предприятий различных отраслей, выпускающих товары-субституты. Развитие такой конкуренции может вызывать как понижение, так и повышение цен на рынке. Регулирующим элементом при этом выступает цена товара-субститута.

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

Механизм ценовой конкуренции действует следующим образом. Компания-производитель устанавливает на свою продукцию цены ниже рыночных. Конкуренты, не имеющие способности последовать данной инициативе, не могут удержаться на рынке и уходят с него, либо разоряются. Однако постоянно находится конкурент, который выведет фирму из сложного положения, переживет «войну цен» и дождется нового повышения цен на продукцию. Таким образом, на выигрыш может рассчитывать лишь та компания, которая имеет более стабильное положение на рынке по сравнению с конкурентами. Если же конкурирующие компании находятся в приблизительно равных условиях, то «ценовая война» не просто расточительна, но и бессмысленна.

Ценовая конкуренция применяется основным образом фирмами-аутсайдерами в борьбе с монополиями, для соперничества с которыми у аутсайдеров нет сил и способности в сфере неценовой конкуренции. Помимо этого,

ценовые способы используются для проникновения на рынки с новыми продуктами (этим не пренебрегают и монополии там, где они не владеют абсолютным преимуществом), а также для укрепления позиций в случае внезапного обострения трудности сбыта.

При *прямой ценовой конкуренции* компании широко оповещают участников рынка о понижении цен на выпускаемые и имеющиеся на рынке продукты.

При *скрытой ценовой конкуренции* компании вводят новый продукт со значительно улучшенными потребительскими качествами, а цену поднимают непропорционально.

Основное условие ведения удачной конкурентной борьбы с помощью цен – неизменное улучшение производства и понижение себестоимости. Выигрывает лишь тот предприниматель, который обладает резервом снижения издержек производства.

Вплоть до середины XX в. из двух видов конкуренции во всем мире заметно преобладал ценовой. В настоящее время ситуация изменилась, и на первые роли вышла неценовая конкуренция.

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

Повышение качества может осуществляться по двум основным направлениям: первое – совершенствование технических характеристик товаров, второе – улучшение приспособляемости товара к нуждам потребителей.

Неценовая конкуренция посредством улучшения качества продукции получила название *конкуренции по продукту*. Этот вид конкуренции основывается на стремлении захватить часть отраслевого рынка путем выпуска новых товаров, которые либо принципиально отличаются от своих предшественников, либо представляют модернизированный вариант старой модели.

Неценовая конкуренция за счет сбыта продукции получила название *конкуренции по условиям продаж*. Этот вид конкуренции основывается на улучшении обслуживания покупателей после приобретения товара, т. е. в процессе его эксплуатации.

Основными формами неценовой конкуренции являются:

- 1) дифференциация продукта;
- 2) улучшение качественных и потребительских параметров товара;
- 3) реклама.

Дифференциация выпускаемой продукции увеличивает ассортиментное разнообразие и позволяет предложить покупателям всевозможные по типу,

стилю, марке, качеству продукты и сервисы. Анализируя предпочтения потребителей, товаропроизводитель может легко завоевать свою нишу на рынке. В то же время данный метод, доведенный до крайней степени собственного проявления, сбивает покупателя с толку, усложняя процесс выбора. Достаточно часто предпочтение одним товарам перед другими отдается исходя не из реальных качественных и потребительских параметров продукта, а из цены как наилучшего показателя свойств предлагаемых продуктов и услуг.

Другой формой неценовой конкуренции является *улучшение конкурентами выпускаемых товаров и предлагаемых услуг*. Совершенствование качественных черт либо потребительских параметров продукта обеспечивает компании расширение рынка реализации товаров и вытеснение конкурентов. В целях сохранения присутствия на рынке остальные фирмы вынуждены соответствовать заданному уровню. Данная форма оказывает позитивное воздействие на экономику: содействует развитию научно-технического прогресса не только в сфере потребительских продуктов, но и в области ресурсного и материально-технического обеспечения.

Отмечая положительные стороны конкуренции в форме совершенствования продукта, необходимо обратить внимание на имитационную деятельность компаний в данной области.

Активность компании-имитатора в улучшении продукта, как правило, ограничивается незначительными поверхностными переменами. Добиваясь внешнего эффекта, выдавая обещаемые параметры качества товара за действительные (изменение названия, упаковки), компания априори закладывает моральный износ в усовершенствованный товар, что вызывает быстрое разочарование покупателя в обладании продуктом, на смену которого пришла уже его новая модель. Данное направление деятельности компаний объективно ведет к расхищению ограниченных ресурсов и вызывает рост потребительских расходов населения.

Помимо указанных, к числу неценовых способов относят также предоставление огромного комплекса услуг (в том числе обучение персонала), бесплатное сервисное обслуживание, зачет старого сданного продукта в качестве первого взноса за новый, поставку оборудования «под ключ».

Меньшее энергопотребление, сниженная материалоемкость, предотвращение загрязнения природы и остальные аналогичные улучшенные потребительские характеристики выдвинулись в последнее десятилетие на ведущее место в списке неценовых аргументов в пользу продукта.

В связи с огромным влиянием на общественность средств массовой информации, прессы одним из важнейших способов ведения конкурентной борьбы стала *реклама*. С помощью рекламы компании не только доносят до

покупателей информацию о потребительных свойствах продуктов, но и формируют доверие к собственной товарной, ценовой, сбытовой политике, стремясь сделать благоприятным образ компании. Основная цель рекламы – стимулирование сбыта путем приспособления потребительского спроса к продукту. Большие расходы, связанные с рекламной деятельностью, вызывают неоднозначные оценки в отношении целесообразности рекламы.

С одной стороны, утверждается, что подобного рода деятельность является расточительной и ослабляет конкуренцию. С другой стороны, рекламе приписывается много положительных моментов, которые соединены как с интересами потребителей, так и с эффективностью функционирования государственной экономики, а также с укреплением рыночных сил, что ведет к обострению конкурентной борьбы (таблица 1.1).

Таблица 1.1. – Возможные результаты рекламной деятельности

Положительный эффект	Негативные последствия
1. Потребители информируются о реализуемой на рынке продукции и ценах на нее	1. Затраты на рекламу включаются в совокупные издержки компании и увеличивают себестоимость конечного продукта
2. Происходит стимулирование спроса на продукцию компании, тем самым уменьшается ее стоимость за счет роста объемов производства и снижения издержек	2. Потребители вводятся в заблуждение путем использования в рекламе заведомо ложных сведений о продукции (имеет место завышение ее потребительских свойств)
3. Доходы от рекламной деятельности обеспечивают функционирование медиапространства (телевидение, радио, газеты)	3. Зависимость средств массовой информации от рекламодателей ограничивает их свободу

Таким образом, в экономической науке сформировались два различных подхода к осуществлению рекламной деятельности. Согласно *антиконкурентному подходу* реклама является по существу формой убеждения, которая увеличивает разнообразие продукта в сознании потребителей, тем самым позволяя каждой фирме получить определенную степень монопольной власти на рынке. Реклама также уменьшает конкуренцию среди предприятий отрасли и, выступая для них в качестве барьера, защищает созданные компании от возможных конкурентов.

Сторонники *проконкурентного подхода* рассматривают рекламу как средство повышения информированности потребителей о возможных заменителях товаров и их качественных характеристиках.

Для оценки реальных экономических последствий влияния рекламы требуется анализ множества факторов и причинно-следственных связей. Тем не

менее, законодательным и исполнительным государственным органам необходимо постоянно отслеживать процессы рекламной деятельности с целью принятия действенных мер, своевременно лимитировать или не допускать отрицательных последствий рекламы.

Вместе с тем осознание созидательной силы конкуренции, приводящей к снижению издержек производства, быстрому обновлению ассортимента продукции, улучшению ее качества и тем самым повышению конкурентоспособности данной продукции и фирмы, ее производящей, побуждает государство обеспечить ее правовую защиту путем разработки законодательства, ограничивающего монополистическую деятельность.

Методы конкурентной борьбы, связанные с нарушением принятых на рынке норм и правил конкуренции, называют *недобросовестной конкуренцией*. Это дезинформация потребителей и хозяйственных партнеров о достоинствах товара или предприятия, которыми они не обладают; распространение ложных или неточных сведений, наносящих ущерб деловой репутации конкурентов; недобросовестное копирование (имитация) товара конкурента и его продажа по более низким ценам; демпинг (продажа товаров на рынках других стран по ценам ниже уровня, нормального для этих стран). Недобросовестная конкуренция в большинстве стран запрещается положениями законодательств по защите прав потребителей, о рекламе, по контролю за монополиями, гражданским и уголовным кодексами.

Выделяют следующие **формы конкуренции**: функциональная конкуренция; видовая конкуренция; предметная конкуренция.

Функциональная конкуренция – обусловлена тем, что потребность может быть удовлетворена разнообразными способами. Все товары, обеспечивающие удовлетворение определенной потребности, являются функциональными конкурентами.

Видовая конкуренция – является следствием того, что существуют товары, предназначенные для одной и той же цели, но отличающиеся друг от друга по каким-то существенным параметрам и, соответственно, имеющие разные виды.

Предметная конкуренция – заключается в том, что организации выпускают идентичные товары, различающиеся лишь качеством изготовления, а иногда и одинаковые по качеству.

Выделяют также внутриотраслевую и межотраслевую конкуренцию.

Внутриотраслевая конкуренция – конкуренция между товаропроизводителями одной и той же отрасли, когда предприятия с более высокой, чем средняя, производительностью труда получают дополнительную прибыль, а

технически и организационно отсталые предприятия, наоборот, теряют часть индивидуальной стоимости производимых ими товаров и разоряются.

Внутриотраслевая конкуренция стимулирует на предприятиях развитие научно-технического прогресса.

Межотраслевая конкуренция – конкуренция между предприятиями различных отраслей. Она выражается в переливе капитала из отраслей, имеющих низкую норму прибыли, в отрасли с высокой долей прибыли. Устремляясь в более прибыльные сферы, новый капитал способствует расширению наиболее нужных в общественном отношении производств, увеличению предложения наиболее нужных товаров. Цены падают – снижается и прибыль. К обратному результату приводила утечка капитала из низкоприбыльных отраслей: объём производства сокращался, спрос на товары начинал превышать их предложение, в результате цена поднималась, а с ней росла и норма прибыли. Цены здесь служили сигналом перераспределения ресурсов в ответ на изменение вкусов и платежеспособности потребителя, технологии и других факторов. В итоге межотраслевая конкуренция объективно создавала некое динамичное равновесие, обеспечивающее получение равной прибыли на равный капитал независимо от того, куда он вложен. Она также стимулирует научно-технический прогресс.

В настоящее время появились современные концепции конкуренции, в которых выделяют следующие ее виды: новая; символическая; экономическая; хозяйственная; соревновательная; хищническая; статическая; динамическая.

1. Концепцию «новой конкуренции» выдвинул Майкл Х. Бест. Отличительные особенности этой концепции связаны, во-первых, с перенесением акцента анализа из сферы обращения в сферу производства и с переключением внимания на организационные особенности субъектов хозяйствования.

«Новая конкуренция» – это модель конкурентной системы, где организации конкурируют стратегически, самостоятельно определяя сферу конкурентного соперничества; конкурируют как самообучающиеся организации, создающие новые производственные услуги благодаря командной работе; конкурируют, сотрудничая между собой.

Специфика «новой конкуренции» выражается в четырех организационных изменениях: 1) непосредственно в самой организации, 2) в производственной цепочке, 3) в работе отрасли, 4) в промышленной политике.

Суть перемены в организационном устройстве организации Майкл Х. Бест видит в переходе от иерархической структуры с ее административным контролем к системам, которые опираются на работу командой, т. е. на кооперацию функций на всех уровнях управления.

В этом он опирается на теорию предпринимательской фирмы, выдвинутую Эдит Пенроуз в конце 50-х годов XX столетия. Такая фирма в своей деятельности опирается на добытое опытным путем внутрифирменное знание. Это знание нельзя купить на рынке. Но именно его наличие дает монопольные преимущества перед конкурентами. Источник этого знания – работа в команде, которая генерирует новые знания и способствует их распространению и накоплению. Определяется эта способность организационной культурой фирмы, качество которой проявляется в способности внедрять эффективные нововведения быстрее соперников.

Фирма – коллективный предприниматель. Это превращает ее в самообучающуюся организацию. Именно такая фирма является олицетворением «новой конкуренции». Ее преимущества – гибкость и быстрота адаптации к новым условиям. Изменяется и объект, вокруг которого разворачивается конкуренция. Им выступает не цена, не продукт, и даже не предпринимательская идея, а фирма, причем выступающая в качестве не производителя, а субъекта организационной культуры.

Конкуренция превращается в процесс селекции организационных культур, в котором побеждает та из них, которая позволяет быстрее и более гибко реагировать на изменения окружающей среды.

Организационные изменения фирмы повлекли за собой изменения в организации производственных цепочек, т. е. в формах взаимодействия фирм. Приходит новый способ взаимодействия – совещательная координация, опирающаяся на кооперацию, обратные связи и взаимную ответственность контрагентов. Переход к новой форме взаимодействия вызван усложнением технологии и высокой динамикой изменений на рынке и внутри фирм. Усиливающаяся потребность в узкоспециализированных инвестициях повышает неопределенность в отношении возмещения таких инвестиций.

Высокая скорость изменений в технологиях требует быстрого обмена информацией (новым знанием), а наибольший кумулятивный эффект достигается при объединении специализированных внутрифирменных знаний и навыков.

Рыночный и административный способы координации не способны решить указанные задачи. Это возможно только посредством совещательной координации, которая способна обеспечить поток идей, благодаря долгосрочному партнерству. Ориентированная на краткосрочную эффективность ценовая конкуренция мало отвечает задачам долгосрочного партнерства. Поэтому отраслям с «новой конкуренцией» присуща новая форма взаимодействия: соперничество сосуществует наряду с сотрудничеством. «...Фирмы не только конкурируют, но они могут также кооперироваться для осуществления

совместных услуг для формирования «правил игры на рынке» и для создания взаимодополняющих инвестиционных стратегий».

В отрасли возникают институты, обеспечивающие межфирменную кооперацию. Эти институты ориентируют соперников на поддержание активной обратной связи между собой и с конкурентным окружением, что связано с потребностью в обеспечении распространения (через обмен) нового знания и навыков. Регулируя внутриотраслевые потоки информации и инноваций, они превращаются в институты промышленного развития. Формы отраслевых институтов могут быть разными: региональная конгломератная кооперация, кластер, финансово-промышленная корпорация. Но суть у них одна – смягчить адаптацию отрасли к переменам и поддержать ее конкурентоспособность, обеспечивая благоприятные условия для долгосрочных инвестиций.

2. «Символическая конкуренция» сформировалась у социологов, которые в отношениях соперников помимо экономической состязательности выделили социальную составляющую. В соответствии с этой концепцией:

- определяющим фактором конкурентного взаимодействия являются социальные связи, формирующие приспособительный характер поведения участников;
- распространение и укрепление социальных связей трансформирует соперничество в соревнование, в котором соперники не стремятся подавлять друг друга;
- конкуренция имеет тенденцию к установлению порядка, при котором действие конкурентного отбора становится условным.

Символическая конкуренция как социально укорененный процесс – это процесс, в котором конкурентное соперничество принимает сугубо «мирный» характер.

В рамках символической конкуренции выделяют следующие виды конкуренции: «экономическая» и «хозяйственная» конкуренция.

Экономическая конкуренция – это соперничество, которое ставит перед собой достижение сугубо экономических целей (увеличение прибыли и доли рынка) и осуществляется исключительно экономическими методами (повышение эффективности деятельности).

Хозяйственная конкуренция помимо экономической включает еще и соперничество, которое преследует неэкономические цели (повышение рейтинга организации или личности предпринимателя) и осуществляется неэкономическими способами (использование административного ресурса и криминальных методов борьбы). Именно неэкономическая часть хозяйственной конкуренции формирует социальную составляющую конкурентного процесса,

которая доминирует в современной конкуренции, отодвигая экономическую составляющую конкуренции (ценовые сигналы) на второй план.

Под «*соревновательной*» конкуренцией понимают нацеленность организации на улучшение ее собственной рыночной позиции, а «*хищническая*» конкуренция имеет цель – подавить конкурентов, вплоть до их полного вытеснения с рынка.

При всем разнообразии трактовок конкуренции, они являются ответвлениями двух, противостоящих друг другу, концептуальных подходов. В одном конкуренция рассматривается в статике, как состояние рынка, а в другом – в динамике, как процесс.

Отличительная особенность *статической концепции* конкуренции заключается в том, что она трактует конкуренцию не как борьбу организаций, а как их приспособление к задаваемым отраслевым рынком параметрам. Конкуренция представляется в качестве обратимого и постоянно возобновляющегося в той же форме взаимодействия соперников.

Статическая конкуренция – это состояние рынка, при котором фирмы используют способы борьбы, воспроизводящиеся в неизменном виде.

Сущностная сторона статической конкуренции проявляется в следующем. Во-первых, конкуренция задается внешними факторами – структурными параметрами рынка. Во-вторых, она является нормативным, т. е. предписывающим императивом по отношению к конкурентам, задающим им тип поведения. В-третьих, ее функциональная роль – сигнализировать участникам рынка о рыночной ситуации. В-четвертых, интенсивность соперничества является определяющим показателем качества конкуренции, которое связывается со способностью конкурентного механизма поддерживать рыночное равновесие (эффективное распределение производственных ресурсов). Именно в таком ключе конкуренция представлена в структурной трактовке.

Отличительная особенность *динамической концепции* заключается в том, что конкуренция рассматривается как эволюционный процесс, характеризующийся необратимостью перемен, вызванных борьбой соперников. Что касается определяющих черт конкуренции, то в качестве важнейших выделяются следующие ее характеристики. Во-первых, не существует факторов, предопределяющих тип конкурентных действий. Во-вторых, конкурентные условия не предписывают участникам модель конкурентного поведения, а, наоборот, являются базой для многообразия поведенческих решений. В-третьих, разнообразие конкурентного поведения – внутреннее свойство конкуренции, которая, однако, вознаграждает только тех, кто сделал правильный выбор. В-четвертых, определяющим показателем качества конкуренции является динамика научно-технического прогресса.

Динамическая конкуренция – это процесс проверки соперничающих поведенческих стратегий на их соответствие требованиям рыночных условий, изменяющихся под влиянием результатов конкурентного отбора.

4. Типология рынков

Рыночная структура отражает все наиболее важные аспекты рынка – количество фирм в отрасли, характер производимого продукта, возможности для входа и выхода из нее фирм, количество покупателей, способность отдельной фирмы воздействовать на цены. Чем ниже способность фирмы влиять на рынок, тем более конкурентной считается данная отрасль. Поскольку структура того или иного рынка определяется множеством факторов, количество типов рынков является практически неограниченным. Для упрощения анализа принято выделять четыре базовых модели: совершенная конкуренция, чистая монополия, монополистическая конкуренция и олигополия.

Характеристика рынка совершенной конкуренции

Рынок совершенной конкуренции характеризуется следующими чертами:

1. Продукция фирм однородна, так что потребителям безразлично, у какого производителя ее покупать. Все товары отрасли являются совершенными заменителями, а перекрестная эластичность спроса по цене для любой пары фирм стремится к бесконечности. Это означает, что любое сколь угодно малое повышение цены одним производителем сверх рыночного уровня ведет к сокращению спроса на его продукцию до нуля.

2. Количество экономических субъектов на рынке неограниченно велико, а их удельный вес относительно отрасли крайне мал. Решения отдельной фирмы (отдельного потребителя) об изменении объема ее продаж (покупок) не влияют на рыночную цену продукта. В модели совершенной конкуренции предполагается отсутствие сговора между продавцами или покупателями для получения монопольной власти на рынке. Рыночная цена является результатом совместных действий всех покупателей и продавцов.

3. Свобода входа и выхода на рынок. Отсутствуют какие-либо ограничения и барьеры – не требуются патенты или лицензии, ограничивающие деятельность в данной отрасли, значительные первоначальные капиталовложения. Положительный эффект масштаба производства крайне незначителен и не препятствует входу в отрасль новых фирм, отсутствует государственное вмешательство в механизм спроса и предложения (субсидии, налоговые льготы, квотирование, социальные программы и т. п.). Свобода входа и выхода предполагает абсолютную мобильность всех ресурсов, свободу их перемещения территориально и из одного вида деятельности в другой.

4. Доступность информации для всех субъектов рынка. Это означает, что все фирмы знают цены всех ресурсов и возможные технологии, а потребители имеют полную информацию о ценах всех фирм. При этом предполагается, что информация распространяется мгновенно и бесплатно.

Данные характеристики являются настолько строгими, что практически нет реальных рынков, которые бы им полностью соответствовали. Тем не менее модель совершенной конкуренции является крайне важным элементом экономического анализа. Она позволяет исследовать рынки, близкие к конкурентным условиям, т. е. рынки относительно однородной продукции, на которых фирмы имеют дело с высокоэластичным спросом и могут достаточно свободно входить и выходить из отрасли. К тому же модель совершенной конкуренции позволяет оценить эффективность реальных отраслей и степень их монополизации. В условиях совершенной конкуренции фирма предлагает на рынке лишь незначительную часть продукции отрасли.

Основные характеристики модели чистой монополии

Крайней противоположностью рынка совершенной конкуренции является чистая монополия. Чистая монополия – тип рынка, при котором единственная компания является производителем и продавцом данного вида продукции. На рынке не существует сколько-нибудь близких товаров-заменителей для продукции монополиста, которая носит уникальный характер. Монополист удерживает рынок в своей полной власти. Максимально высокая рыночная власть позволяет ему контролировать объемы продаж и тем самым воздействовать на рыночные цены. Вместе с тем разработка ценовой стратегии любой компании, даже чистого монополиста, предполагает обязательный учет платежеспособности потенциальных потребителей и действие закона спроса. Назначение слишком высоких цен ведет к сокращению объема продаж и может привести к снижению совокупных прибылей фирмы.

Сохранение монопольных позиций отдельной компанией возможно лишь в условиях крайне высоких барьеров входа и выхода из отрасли, когда проникновение на рынок других фирм и их деятельность на нем практически невозможны или экономически неэффективны. Характер существующих на рынке барьеров в значительной степени предопределяет различные типы монополий.

Так, выделяют сырьевые, локальные и естественные монополии.

Сырьевые монополии обусловлены владением и контролем над поставками редкого или стратегически важного сырья (например, алмазная промышленность).

Локальные монополии обусловлены высокими транспортными расходами, способствующими формированию изолированных местных рынков и

появлению локальных монополистов в рамках единой в технологическом смысле отрасли.

Естественные монополии основаны на положительной экономии от масштаба производства, которая столь значительна, что одна фирма может обеспечить продукцией весь рыночный спрос при меньших издержках, чем несколько открыто конкурирующих фирм.

Естественная монополия определяется как состояние товарного рынка, при котором удовлетворение спроса на этом рынке эффективнее в отсутствие конкуренции в силу технологических особенностей производства (в связи с существенным понижением издержек производства на единицу товара по мере увеличения объема производства), а товары, производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами, в связи с чем спрос на данном товарном рынке на товары, производимые субъектами естественных монополий, в меньшей степени зависит от изменения цены на этот товар, чем спрос на другие виды товаров.

К сферам деятельности естественных монополий относят: услуги общедоступной электросвязи и общедоступной почтовой связи; услуги по передаче электрической энергии; услуги по передаче тепловой энергии и др.

Естественные монополии в большинстве своем охватывают те области народнохозяйственного комплекса, которые носят стратегический характер и лежат в основе национальной безопасности государства.

Рынок монополистической конкуренции

На рынке монополистической конкуренции, в отличие от модели совершенной конкуренции, предлагаемые значительным количеством фирм товары являются близкими, но не совершенными товарами-заменителями. Ключевой характеристикой данной рыночной структуры является дифференциация продукции. Под дифференциацией продукта подразумевают ситуацию, в которой идентичная продукция производителей-конкурентов рассматривается покупателями как схожая, но не полностью взаимозаменяемая. Например, жевательные резинки «Орбит» и «Эклипс» различаются, дифференцируются, но не принимаются потребителями как полностью взаимозаменяемые товары. Дифференциация товаров создает возможность ограниченного влияния на рыночные цены, поскольку многие потребители сохраняют приверженность к конкретной марке и фирме даже при некотором повышении цен.

В условиях монополистической конкуренции отдельные фирмы могут получать экономическую прибыль как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде в случае: наличия патента на товар с уникальными характеристиками; размещения в географически выгодном положении (отели, станции

техобслуживания, кафе, рестораны); выпуска новой продукции и применения новой технологии.

Большое количество продавцов исключает возможность сговора и согласованных действий между фирмами в целях ограничения объема выпуска и повышения цен и не позволяет фирме существенным образом влиять на рыночные цены. Вход на рынок монополистической конкуренции является достаточно свободным, что связано с относительно небольшими размерами уже действующих предприятий и небольшими первоначальными инвестициями. Вместе с тем из-за дифференциации продукции и приверженности потребителей фирменной марке вхождение на рынок является более сложным, чем при совершенной конкуренции. Новая фирма должна не только производить конкурентоспособную продукцию, но и иметь возможность привлечь к себе покупателей продукции уже действующих фирм, что требует дополнительных издержек на усиление дифференциации своей продукции и обеспечение ее продвижения на рынок. Обычно предполагается, что модель монополистической конкуренции наиболее реалистична в отношении рынка услуг (розничная торговля, услуги частнопрактикующих врачей или юристов, парикмахерские и косметические услуги и т. п.). Анализ сравнительных преимуществ различных рыночных структур позволяет оценивать монополистическую конкуренцию как наиболее полно соответствующую интересам покупателей. Дифференциация продукции расширяет возможности выбора потребителя, а сильная внутриотраслевая конкуренция и относительно невысокая рыночная власть удерживают цены на минимально возможном для дифференцированной продукции уровне (хотя и несколько более высоком, чем на рынке совершенной конкуренции).

Вместе с тем для монополистических конкурентов характерны относительно небольшие размеры производственной деятельности. Размер фирм жестко ограничен в связи с быстрым появлением убытков при росте масштаба производства (отрицательный эффект масштаба производства). Малые размеры и определяют основные проблемы, с которыми сталкиваются фирмы, функционирующие в условиях монополистической конкуренции. Это прежде всего нестабильность рыночных условий и неопределенность малого и среднего бизнеса. Если рыночный спрос слаб, то это может привести к финансовым потерям, банкротству, выходу из отрасли. Если рыночный спрос силен, то это усиливает приток новых фирм в отрасль и ограничивает получение прибыли выше нормального уже действующих фирм, а также снижает финансовые возможности для проведения научных исследований и опытно-конструкторских работ (НИОКР).

Рынок олигополии и его характеристики

Олигополия – это рыночная структура, при которой большая часть производства и продаж осуществляется небольшим числом сравнительно крупных предприятий. Иногда ее еще определяют как «рынок немногих» или «конкуренцию немногих». Характерный признак олигопольного рынка – господство в отрасли нескольких относительно крупных (а иногда и крупных) предприятий. Как правило, от 2–3 до 10–15 компаний удовлетворяют подавляющую часть рыночного спроса.

Принципиальным следствием небольшого количества фирм на рынке являются их особые взаимоотношения, проявляющиеся в тесной взаимозависимости и остром соперничестве между предприятиями. При олигополии, в отличие от совершенной конкуренции или чистой монополии, деятельность любой из фирм вызывает обязательную ответную реакцию со стороны конкурентов. Подобная взаимозависимость действий и поведения немногочисленных фирм является ключевой характеристикой олигополии и распространяется на все сферы конкуренции: цену, объем продаж, долю рынка, инвестиционную и инновационную деятельность, стратегию стимулирования сбыта, послепродажные услуги и т. д. Так, известно такое понятие, как «ценовая война», ведущаяся между фирмами в условиях олигополии. Ценовая война – это цикл последовательных уменьшений цены соперничающими на олигополистическом рынке фирмами. Войны цен хороши для потребителей, но оказывают негативное влияние на прибыли продавцов.

Характер производимого олигополией продукта не имеет решающего значения, он может быть как однородным, так и диверсифицированным. Если потребители не отдают особых предпочтений какой-либо фирменной марке, а все товары отрасли являются совершенными заменителями, то отрасль называется чистой или однородной олигополией. Наиболее типичными примерами практически однородной продукции являются цемент, сталь, алюминий, медь, свинец, газетная бумага, вискоза, продукция химической промышленности. Если товары имеют торговую марку и не являются совершенными заменителями (причем разница между товарами может быть как реальной – по техническим характеристикам, дизайну, качеству изготовления, предоставляемым услугам, так и мнимой – по фирменной марке, упаковке, рекламе), то продукция является дифференцированной, а отрасль называется дифференцированной олигополией. Примерами могут служить рынки автомобилей, компьютеров, телевизоров, сигарет, зубной пасты, безалкогольных напитков, пива и др.

Существование олигополии связано с ограничениями входа на данный рынок. Одно из них – необходимость значительных капиталовложений для создания предприятия в связи с крупномасштабным производством олигополистических фирм. Общеизвестно, что эффективным может быть предприятие,

производящее не менее 500 тыс. легковых автомобилей в год, выплавляющее не менее 2,5 млн т стали, и т. д.

Олигополия – тип отраслевого рынка, на котором несколько фирм продают стандартизованный или дифференцированный товар, причем доля каждого из них в общих продажах настолько велика, что изменение в количестве предлагаемой продукции одной из фирм ведет к изменению цены. Немногочисленность фирм на олигополистическом рынке заставляет эти фирмы использовать не только ценовую, но и неценовую конкуренцию, ибо последняя в таких условиях является более эффективной. Производители знают, что если они понизят цену, то их конкуренты сделают то же самое, что приведет к падению доходов. Поэтому вместо ценовой конкуренции «олигополисты» используют неценовые методы борьбы: техническое превосходство, качество и надежность изделия, методы сбыта, характер предоставляемых услуг и гарантий, дифференциацию условий оплаты, рекламу, экономический шпионаж.

На практике олигополии воздерживаются от ценовой конкуренции и стремятся к поддержанию стабильных цен в отрасли. Это во многом обуславливается соперничеством между субъектами рынка за возможность сбывать свою продукцию и получать большую прибыль по сравнению с конкурентом. На основании различных условий (количества предприятий – участников рынка, характера сбываемой продукции, уровня издержек при производстве товаров и т. п.) компании формируют те или иные модели поведения, пытаются предугадать действия конкурентов и максимизировать свой доход. Взаимозависимость фирм в условиях олигополии определяется трансформацией рыночных условий при изменении ценовых или количественных характеристик товара одной из компаний. Данные действия неизбежно будут вызывать ответную реакцию со стороны конкурентов. Фирма может расширить предложение за счет снижения стоимости продукта, но в рамках текущей рыночной ситуации расширение спроса на продукт компании произойдет при сокращении спроса на товары конкурирующих фирм. Стремясь к сохранению своего положения, конкуренты вынуждены будут ответить адекватным снижением цены. В итоге выиграет потребитель, так как при автономном поведении фирм, подобно тому, как это бывает при монополистической конкуренции, рынок будет стремиться к конкурентному равновесию, а прибыль компаний будет сокращаться.

Таким образом, в условиях отсутствия взаимодействия между фирмами экономическое положение всех фирм будет ухудшаться. Осознавая взаимозависимость между собственным поведением и рыночным результатом своих действий, фирмы-конкуренты становятся заинтересованными в их координации. Целью такой координации является достижение наилучшего с точки зрения действующих на отраслевом рынке фирм равновесного состояния,

способствующего максимизации отраслевой прибыли. Оптимальный выбор для фирмы, действующей в условиях олигополистического взаимодействия, – координировать поведение адекватно решениям, принимаемым конкурентами. Олигополистическое взаимодействие – стратегия поведения конкурирующих фирм, направленная на координацию их деятельности с целью максимизации отраслевой прибыли.

Действующие в условиях олигополистического взаимодействия фирмы могут реализовать одну из двух стратегий координации деятельности – кооперативную или некооперативную.

Кооперативная стратегия представляет собой способ реализации олигополистического взаимодействия, при котором координация поведения продавцов осуществляется посредством достижения фирмами соглашения в отношении цены и объема отраслевого выпуска. Чем выше уровень кооперации компаний-производителей, тем больше рыночное равновесие будет тяготеть к монопольному. Кооперативная стратегия может быть реализована в форме открытого соглашения, когда соглашение оформляется в виде письменного договора, либо скрытого соглашения, когда координация достигается путем копирования методов ценообразования и способов конкуренции у других участников рынка (сознательный параллелизм). Кроме того, кооперативная стратегия может быть реализована в форме кооперативного сотрудничества, проявляющегося в виде предупредительных заявлений или принятия условных потолков цен. В качестве примера приведем транспортный рынок олигополистической конкуренции, где тарифы менее гибки в силу постоянного мониторинга и согласованности действий в отношении цены на услуги со стороны фирм конкурентов. Зачастую крупнейшие авиакомпании и перевозчики вступают в сговор о разделе рынка, ограничении конкуренции между собой, о недопущении снижения тарифов, например, в период массовых отпусков.

Некооперативная стратегия – это способ реализации олигополистического взаимодействия, при котором координация осуществляется путем конкурентных способов, в рамках которых каждая фирма проводит независимую, направленную на укрепление собственного положения стратегию. Крайней формой проявления данного типа стратегии являются «ценовые войны», способные привести олигополистический рынок к виду, характерному для рынка совершенной конкуренции. Выбор типа стратегии олигополистического взаимодействия напрямую зависит от экономического состояния государства, степени развитости рыночных структур и жесткости нормативно-правового законодательства. Многообразие форм поведения олигополии и особенности взаимоотношений предприятий в конкретных рыночных ситуациях

предопределяют существование большого количества разнообразных вариантов рыночного поведения компаний.

5. Сила конкуренции при различных формах конкурентного рынка. Интенсивность конкуренции

Сила конкуренции

Высокий уровень конкуренции: это зрелый рынок, на котором работают развитые предприятия. Уровень жизни населения при таком рынке довольно высокий, поэтому качество потребляемого товара должно быть самым высшим, огромную важность имеет уровень обслуживания, ассортимент должен быть богатым, широким, от эконом-класса до элитного товара. Конкурентная борьба на таком рынке высокая, плодотворная, очень разнообразная, с применением комплексного подхода. Такие же показатели имеет и рынок с уровнем конкуренции выше среднего.

Средний уровень конкуренции характеризуется формирующимся рынком, предприятия данной сферы начинают работать и довольно успешно. Покупатели такого рынка предпочитают высокое качество товаров и услуг, они требуют наличия довольно широкого ассортимента, возможность выбора цен и качества. Присутствие и дешевого, и дорогого товара одного типа обязательно. На рынке со средним уровнем конкуренции присутствуют в основном ценовые аргументы, встречается даже откровенный демпинг, который заводит рынок в еще большие проблемы. Недобросовестная конкуренция на таком рынке – явление встречающееся, но не ставшее еще пока нормой. Как только на таком рынке появляется сильный игрок в лице мощной региональной сети, ситуация может начать меняться в лучшую сторону. Если же рынок не будет оживляться искусственно, то довольно скоро он перейдет в стадию «ниже среднего».

Рынок с уровнем конкуренции «*ниже среднего*» также включает в себя игроков, которые только еще формируют свое влияние на общие процессы, то есть находятся в начале пути. Население, для которого осуществляется торговля товарами или услугами, живет на небольшие суммы доходов и не может позволить себе какие-либо излишества. Такие покупатели очень хотят видеть товары недорогие, но с приемлемым уровнем качества. Причем, и производители, и потребители понимают, что такие товары невозможно произвести, но всех устраивают предметы из заменителей основных частей или ингредиентов. Недорогая мебель, заменители мяса и ароматизаторы для колбасы, синтетические дешевые, но долговечные ткани для одежды и многое другое – все это отлично подходит для рынка с невысокой конкуренцией. Покупатели в этом

случае покупают все, и очень тем довольны. Способы конкурентной борьбы на таком рынке не являются предметом пристальных раздумий и научных маркетинговых размышлений. Еще более сильный демпинг, откровенное выживание, скидки и акции, которые несут убытки партнерам, недобросовестные методы работы и черный пиар – все это рынок с развитием «ниже среднего» приемлет, никого все эти методы не удивляют.

Еще более печальная ситуация характеризует рынок с *низким уровнем конкуренции*. Отсутствие ее может настолько «расслабить» игроков, то есть бизнесменов, что они начинают работать так, как им хочется, без учета экономических законов, правил добропорядочности, без ориентации на интересы потребителей. Такой рынок – совершенно не развитый с точки зрения прогресса и макроэкономики. Как правило, в зоне таких экономических отношений проживает очень бедное население, которое не может предъявить какие-либо требования к качеству продукта и его ассортименту. Все, что находится на прилавке, распродается в короткие сроки, так как альтернативы никакой не существует, выбора нет. В такой ситуации потребитель не обращает внимания не только на качество, но и на цену. Печально, но факт – мы жили в таких условиях в советское время при плановой экономике. Пальто для ребенка коричневого цвета с черным искусственным воротником, печенье одного вида к чаю, сам чай «индийский», «армянский», «азербайджанский» – одного вкуса с дорожной пылью... Все это было и позволяло производителям не стараться над совершенствованием продукта, и прикрытие такой бездеятельности было совершенно законное – ГОСТ, от которого нельзя отходить. Дефицит является основным признаком низкой конкуренции, низкие цены приветствуются, на качество внимание обращается крайне редко.

Территории конкуренции

Для того, чтобы определить уровень конкуренции, не обязательно сразу же проводить исследование и измерение потребления товара и объемов производства. Населенный пункт, в котором вы собираетесь работать, много сможет рассказать о конкуренции и возможной борьбе за лидирующие позиции на рынке.

Высокий уровень конкуренции и выше среднего, как правило, присутствует в *крупных развитых городах и регионах*. В таких населенных пунктах всегда проживает большое число горожан, несколько миллионов, инфраструктура имеет очень высокую степень развития, присутствуют все объекты, которые только могут потребоваться человеку в его жизнедеятельности, отвечающие самым высоким требованиям. Достижения научно-технического прогресса доступны при таком уровне конкуренции, все новинки доходят сюда в первую

очередь, чем и пользуются потребители весьма охотно. Зарплаты и доходы здесь высокие, платежеспособность жителей – отличная, почва для развития бизнеса на самом совершенном и законном уровне – самая благоприятная.

Второй вид территорий со *средним уровнем конкуренции* преобладает, как правило, в *средних по размеру городах*. Численность жителей в таких населенных пунктах – от 150 или 200 тысяч до миллиона человек. Основное условие для такого города – наличие градообразующего предприятия, на котором работает большая часть населения и имеет достойные зарплаты. Размер доходов в таких городах более низкий, чем в центральных, но суммы их достаточны для того, чтобы создавать высокий спрос товаров народного потребления на уровне своего города и даже региона. В таких городах открывается много новых предприятий, постоянно растет количество индивидуальных предпринимателей. Активные действия бизнесменов позволяют вести цивилизованную конкурентную борьбу, совершенствуя методы и способы пиара и продвижения. Маркетинговые исследования в таких местах проводятся не так часто, как в центре, но они присутствуют и становятся основным фундаментом для конкурентной борьбы.

Если в *небольшом городе* отсутствует градообразующее предприятие, то *уровень конкуренции будет более низким, чем средний*. Маленький город, средний город, поселок городского типа или пригородная зона – эти территории не всегда бывают интересными для представителей бизнеса, так как торговлю здесь вести весьма проблематично. Количество проживающих в такой местности – менее 100 тысяч человек, но более 20-25 тысяч. Здесь не каждый может совершать крупные покупки, платежеспособность населения довольно низкая. Но в таких населенных пунктах часто наблюдается высокая активность предпринимателей из числа местных жителей. Градообразующего предприятия нет, достойной работы нет, поэтому люди начинают работать на себя. Чем больше ИП открывается, тем активнее необходимо работать по продвижению собственного товара. Самые талантливые бизнесмены довольно быстро понимают, что надо выходить на новые территории со своим предложением, на более платежеспособного покупателя. А те, кто остается на местном рынке, работают по-старинке, без изысков в методах конкурентной борьбы. Как правило, предприниматели в небольших городах занимаются розничной торговлей и оказанием услуг первой необходимости.

Территория с самым низким уровнем конкуренции – сельская местность. Доходы жителей здесь критично малы, средние и высокие доходы получают менее 5-6% от общего числа населения. Фермеры и собственники больших хозяйств получают очень невысокие доходы, так как постоянно требуются вложения в будущий урожай или животноводческий сезон. Продавать дорогие

качественные товары здесь невозможно по причине низких доходов потребителей и еще потому, что так исторически сложилось, что крупные покупки население сел едет делать в центральные города. Казалось бы, что бизнес уже проник во все уголки различных территорий, но практика говорит о другом. Если же идет речь о товарах ежедневного потребления и о продуктах, то в селе предпочитают заниматься натуральным хозяйством. Питание, предметы быта, даже одежда и обувь – все это изготавливается небогатым населением своими руками. В сфере услуг работают также сельчане и чаще всего без образования предприятия и без уплаты налогов. Зайти на такую территорию каким-либо производителям очень трудно, и не только из-за низкого уровня потребления. Размеры издержек при таком бизнесе будут просто огромны по сравнению с прибылью. Расходы на транспортировку товара до потребителя, зарплата сотрудников, которые будут торговать вашим товаром в течение определенного срока – все это сложится в приличную сумму, и еще далеко не факт, что сельчане принесут свои небольшие накопления именно вам. Конкуренция на таком рынке очень мала, войти сюда крайне просто, но, не потому что остальные «не догадались» сюда зайти. На сельский рынок никто не идет по причине его низкой отдачи.

Интенсивность конкуренции – это уровень противодействия конкурентов в борьбе за потребителей и новые рыночные ниши.

Интенсивность и состояние конкурентной борьбы в любой отрасли зависят от взаимодействия пяти сил конкуренции:

- соперничество между существующими конкурентами;
- угроза появления новых конкурентов;
- способность поставщиков торговаться;
- способность покупателей торговаться;
- угроза появления товаров-заменителей.

Интенсивность конкуренции усиливается в следующих случаях:

- спрос на товары растет медленно;
- организации имеют возможность использовать различные методы конкурентной борьбы;
- товары конкурентов незначительно отличаются между собой;
- повышается отдача от успешных стратегических действий;
- количество конкурирующих организаций увеличивается, и они становятся относительно сравнимыми;
- сильные организации из других отраслей приобретают слабые организации и предпринимают сильные стратегические ходы.

Оценка уровня интенсивности конкуренции на рынке может быть оценена на основе оценки степени монополизации рынка и обобщающих показателей интенсивности конкуренции на рынке.

Степень монополизации рынка, которая обратно пропорциональна интенсивности конкуренции, оценивается по следующим показателям:

- коэффициент рыночной концентрации;
- индекс Герфиндаля-Гиршмана;
- коэффициент относительной концентрации;
- коэффициент Розенблюта (Холла-Тайдмана).

Коэффициент рыночной концентрации (CR_4) характеризует распределение рыночных долей между конкурентами и отражает степень концентрации производства в отрасли. По сути, коэффициент рыночной концентрации представляет собой общую долю четырех первых организаций рынка, реализующих максимальные объемы продукции в общем объеме реализации продукции на рассматриваемом рынке. Показатель определяется по формуле (1.1):

$$CR_4 = \frac{\sum_{i=1}^4 Q_i}{Q_p}, \quad (1.1)$$

где Q_i – объем реализации продукции i -й организацией;

Q_p – общий объем реализации продукции заданного ассортимента.

На основе полученных значений коэффициента рыночной концентрации делаются выводы о типе рынков (табл. 1.2).

Таблица 1.2. – Типы рынков на основе коэффициента рыночной концентрации

Рынки	Значение коэффициента рыночной концентрации
Высококонцентрированные	От 0,8 до 1,0
Умеренноконцентрированные	От 0,45 до 0,80
Низкоконцентрированные	Менее 0,45

Этот показатель позволяет оценить степень монополизации рынка и является величиной, обратной интенсивности конкуренции.

Индекс Герфиндаля-Гиршмана (ННІ), который определяется по формуле (1.2):

$$ННІ = \sum_{i=1}^k (D_i)^2, \quad (1.2)$$

где D_i – рыночная доля i -й организации, доля ед.;

k – количество организаций, функционирующих на рынке.

На основе полученных значений индекса Герфиндаля-Гиршмана делаются выводы о типе рынка (таблица 1.3).

Таблица 1.3. – Типы рынков на основе индекса Герфиндаля-Гиршмана

Рынки	Значение индекса Герфиндаля-Гиршмана
Высококонцентрированные	От 0,18 до 1,0
Умеренноконцентрированные	От 0,10 до 0,18
Низкоконцентрированные	Менее 0,10

Значение индекса Герфиндаля-Гиршмана увеличивается по мере роста концентрации отрасли и достигает при чистой монополии.

Коэффициент относительной концентрации рынка определяется по формуле:

$$K_{\text{отн}} = \frac{20\% + 3 \sum_{i=1}^4 y_i}{\sum_{i=1}^4 D_i}, \quad (1.3)$$

где $\sum_{i=1}^4 y_i$ – доля крупнейших организаций (первые четыре) в общем количестве организаций, %;

$\sum_{i=1}^4 D_i$ – доля объема реализации продукции крупнейших организаций (первые четыре) в общем объеме реализации продукции организаций отрасли, %.

При $K_{\text{отн}} > 1$ концентрация отсутствует, рынок является конкурентным. При $K_{\text{отн}} \leq 1$ на рынке наблюдается высокая степень концентрации, рыночная власть организаций велика.

Коэффициент вариации рыночных долей (v) определяется по формуле:

$$v = n \sqrt{\frac{1}{k} \sum_{i=1}^k (D_i - \frac{1}{k})^2} \quad (1.4)$$

Коэффициент вариации будет равен нулю в том случае, когда рыночные доли одинаковы. Коэффициент вариации будет близок к единице, когда одна фирма занимает подавляющую долю рынка.

Коэффициент Розенблюта (Холла-Тайдмана) определяется по формуле:

$$HT = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^k R_i D_i - 1}, \quad (1.5)$$

где R_i – ранг организации на рынке (ранг 1 имеет самая крупная организация).

Коэффициент Розенблюта (Холла-Тайдмана) изменяется в пределах от $1/k$ до 1. Чем меньше значение этого показателя, тем меньше концентрация на рынке. Значение показателя равное 1 свидетельствует о монополии на рынке. Показатели, характеризующие степень монополизации рынка являются величинами, которые обратно пропорциональны интенсивности конкуренции.

Таким образом, при отсутствии явных лидеров и аутсайдеров, когда весь рынок рассматриваемого товара (товарной группы) представлен

конкурентами, владеющими равными долями рынка (при прочих равных условиях) – интенсивность конкуренции максимальна. Данное положение является основой для оценки интенсивности конкуренции на заданном товарном рынке с помощью измерения степени сходства рыночных долей конкурентов.

6. Барьеры входа на товарный рынок

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

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

Нередко в экономической литературе наряду с барьерами входа говорится и о *барьерах выхода с рынка*, т. е. о тех условиях, которые препятствуют выходу предприятия с рынка в случае необходимости. Например, к числу основных барьеров выхода с рынка можно отнести низкую ликвидность активов в отрасли в целом либо данного предприятия.

В то же время можно сказать, что барьеры выхода с рынка представляют собой дополнительное препятствие для входа новых фирм на рынок, т. е. по существу это разновидности барьеров входа.

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

Барьеры входа на рынок подразделяются на структурные и поведенческие. *Структурные барьеры* обусловлены особенностями данной отрасли и рынка (технологией производства, стартовыми и текущими затратами, зрелостью и развитостью рынка, объемом спроса, типом конкуренции). *Поведенческие барьеры* связаны с действиями субъектов рынка, к которым относятся соглашения и согласованное поведение, вертикальная и горизонтальная интеграция,

злоупотребление доминирующим положением и недобросовестная конкуренция, криминальное воздействие на рынок.

Рассмотрим наиболее распространенные структурные барьеры.

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

- государственная политика в области инвестиций, кредитов, налогов, цен, тарифного и нетарифного регулирования внешнеэкономической деятельности и последствия этой политики для конкретных товарных рынков;

- среднеотраслевая норма прибыли;

- сроки окупаемости капитальных вложений;

- неплатежи;

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

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

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

Барьеры, основанные на абсолютном превосходстве в уровне затрат. Эти барьеры возникают в том случае, если затраты на единицу продукции уже действующих продавцов ниже, чем вновь входящих на рынок хозяйствующих субъектов. Различия в уровнях затрат могут быть обусловлены следующими

причинами: неравенством стартовых условий функционирования на рынке, прежде всего имущественным и ценовым; ограниченным доступом новых продавцов к дешевым и более удобным сырьевым источникам; технологическим превосходством уже действующих продавцов на товарных рынках, а также объемами первоначальных инвестиций, необходимых для входа на товарный рынок.

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

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

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

К поведенческим барьерам относятся следующие:

Административные ограничения. Для продавцов на данном товарном рынке выявляется наличие (отсутствие) ограничений деятельности, создаваемых органами власти и управления всех уровней. К их числу относятся лицензирование отдельных видов деятельности, квотирование, решения органов власти по ограничению ввоза (вывоза) товаров на территорию (с территории), препятствия в отведении земельных участков, предоставление производственных и офисных помещений и т. п.

Стратегия поведения действующих на рынке хозяйствующих субъектов. Анализируются ценовая и сбытовая стратегия ведущих продавцов, политика их как держателей патентов, лицензий, товарных знаков и т. п.

Наиболее крупные из действующих на товарном рынке хозяйствующих субъектов имеют прочные хозяйственные связи с продавцами материально-технических ресурсов и покупателями выпускаемых товаров, что дает им преимущества перед потенциальными конкурентами, входящими на товарный рынок. Крупные размеры хозяйственного оборота, определяющие соответствующую массу прибыли, позволяют им создавать резервные мощности, использовать льготный режим расчета с продавцами, оттесняя тем самым конкурентов. Крупным субъектам более доступны неценовые методы конкуренции. При анализе данного вида барьеров следует выделить существование (или отсутствие) долгосрочных контрактов на поставку продукции с уже действующими субъектами рынка, выполнение ими поставок для государственных нужд и пр.

Влияние вертикального объединения действующих на рынке субъектов. Выявляется степень использования продавцами, объединенными в вертикальные структуры, всех преимуществ внутрикорпоративных связей и воздействие этих отношений на конкурентов, не входящих в эти вертикальные структуры. Если из-за вертикального объединения новый участник не сможет получить необходимые входные ресурсы или рекламировать свой выходной продукт без одновременного вступления на выше- или нижестоящий рынок и если такое дополнительное вступление представляется для него трудным, то препятствия для проникновения увеличиваются.

Барьеры входа также подразделяются на *нестратегические* и *стратегические*. Нестратегические барьеры имеют объективный характер, действуют в отрасли независимо от функционирующих предприятий. Стратегические барьеры обусловлены деятельностью продавцов и (или) покупателей на рынке.

К нестратегическим барьерам относятся:

1) структурные: абсолютное преимущество в издержках; экономия на масштабе; высокий уровень капитальных затрат, необходимых для эффективного входа на рынок; дифференциация продукта;

2) конъюнктурные: насыщенность рынка товарами; низкая платежеспособность покупателей (барьер спроса); сужение географических границ рынка; расширение международных границ.

К стратегическим барьерам относятся: 1) ценовые; 2) неценовые: дополнительные инвестиции в оборудование; дифференциация товара.

Тема 2. Экономические законы рыночных отношений и конкуренции

1. Сущность закона возвышения потребностей человека.
2. Сущность закона спроса, отражающего зависимость между спросом и ценой. Сущность закона предложения. Закон зависимости между предложением и спросом.
3. Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления.
4. Закон эффекта масштаба производства и закона эффекта опыта.
5. Закон экономии времени.
6. Закон конкуренции.

При разработке важных стратегических решений рекомендуется анализировать механизм действия следующих экономических законов функционирования рыночных отношений:

- закон возвышения потребностей;
- закон зависимости между спросом и ценой (закон спроса);
- закон зависимости между предложением и ценой (закон предложения);
- закон зависимости между предложением и спросом;
- закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления;
- закон эффекта масштаба производства;
- закон эффекта опыта;
- закон экономии времени;
- закон конкуренции.

Рассмотрим сущность перечисленных законов.

1. Сущность закона возвышения потребностей человека

Закон возвышения потребностей – общий (всеобщий) социально-экономический закон, выражающий направленность качественного и количественного развития общественных потребностей:

- 1) в ходе развития общества происходит количественный и качественный рост потребностей;
- 2) потребности видоизменяются - одни исчезают, другие появляются;
- 3) возникают новые, более прогрессивные потребности;
- 4) круг потребностей расширяется;

5) структура потребностей качественно меняется – возрастает доля интеллектуальных и социальных потребностей, а физические потребности все более "облагораживаются";

6) потребности в целом безграничны.

Исходным пунктом: функционирования любой экономической системы является удовлетворение личных и общественных потребностей. Человек нуждается прежде всего в средствах и условиях существования. Эти нужды, принявшие форму конкретной необходимости в определенных благах, товарах, услугах, называют потребностями.

По мнению современных экономистов, потребность – это всякое состояние неудовлетворенности, испытываемое человеком, из которого он стремится выйти, или некоторое состояние удовлетворенности, которое человек желает продлить.

Потребности можно классифицировать:

1) на *абсолютные, перспективные* потребности, выражающие потребительские силы общества – максимальный объем освоенных производством благ, который мог бы быть потреблен обществом, если бы был в наличии;

2) *действительные, необходимые* потребности, которые могут быть удовлетворены при достигнутом уровне развития производства, при оптимальном ходе развития воспроизводства;

3) *подлежащие удовлетворению* потребности, которые могут быть удовлетворены при фактическом состоянии воспроизводства с учетом отклонения от оптимума;

4) *фактически удовлетворяемые* потребности.

Между потребностями и производством существует тесная связь:

1) производство формирует потребности, которые ориентируют производство на создание средств для их удовлетворения;

2) развитие потребностей выступает мощным стимулом общественного производства, является внутренним побуждающим его мотивом;

3) потребности непрерывно ставят перед производством новые задачи, обуславливают появление новой техники и прогрессивных технологий. В то же время под влиянием НТП происходит рост потребностей и их постоянное обновление;

4) производство формирует общие объективные условия, в которых возникают и развиваются экономические потребности, а последние ориентируют экономическую деятельность общества, социальных групп и отдельных людей.

Характер действия закона возвышения потребностей в любой экономической системе определяется, в первую очередь, характером самого

воспроизводства и его решающей фазы производства. Производство, создавая конкретные виды материальных благ и услуг, порождает конкретную потребность в них. Потребности зарождаются отнюдь не произвольно, не из фантазии или прихоти человека. Их появление в решающей степени обусловлено самим производством. Например, общественная потребность в телевизорах и магнитофонах возникла лишь на базе создания и организации достаточно массового их производства. Взаимосвязь экономических потребностей и производства отражает динамику целей и средств, которые в реальной жизни могут меняться местами. Производство формирует общие объективные условия, в которых возникают и развиваются потребности, а потребности ориентируют воспроизводственную деятельность общества, отдельных людей, социальных групп.

Поскольку целью любого производства является удовлетворение человеческих потребностей, оно определяет направленность развития производства и реализуется в специальных политических программах. Цели могут взаимно дополнять или взаимно исключать друг друга, вступать в противоречие друг с другом. Поэтому общество должно разработать "систему приоритетов" в реализацию определяемых целей.

В "Основных направлениях социально-экономического развития Республики Беларусь" в качестве национальной модели развития определена социально ориентированная рыночная экономика, которая позволяет сочетать свободную частную инициативу, конкуренцию с активной ролью государства, экономическую эффективность с высоким уровнем социальной защиты граждан.

Закон возвышения потребностей обуславливает наличие их разнообразия и определенный порядок удовлетворения. Различают первичные (необходимые) и вторичные (избыточные) потребности. К первичным относятся насущные потребности человека еда, питье, одежда и др. Вторичные потребности связаны, главным образом, с духовной, интеллектуальной деятельностью человека (потребности в образовании, искусстве, развлечениях и др.).

Деление потребностей на первичные и вторичные сугубо индивидуально для каждого отдельного человека. Для некоторых чтение первичная потребность, ради которой они могут отказать себе в удовлетворении потребности (хотя бы частично) в одежде или жилище.

Потребности разделяются на эластичные и неэластичные. Первичные потребности неэластичны, более жестки, вторичные тяготеют к эластичным. Жесткие не отменяются в течение длительного времени, но быстро снимаются, как только появляются в распоряжении средства, необходимые для их удовлетворения (например, потребность в питье).

В соответствии с законом возвышения потребностей происходит их постоянный количественный и качественный рост. Потребности не ограничены в своем количестве. Они имеют различную степень интенсивности, напряженности (например, потребность в пище человек может испытывать в большей или меньшей степени). Потребности не равнозначны, поэтому каждый потребитель мысленно распределяет свои потребности по значимости (в первую очередь удовлетворяются более насущные потребности). Некоторые потребности обладают способностью к насыщению, что уменьшает интенсивность или напряженность данной потребности по мере потребления.

Человеческие потребности включают не только индивидуальные нужды, но и потребности семьи, социальной группы, производственного коллектива, населения, народа, государства. Количество благ, товаров, услуг, в которых испытывают потребность люди, исчисляются многими миллиардами.

В условиях перехода к рыночной экономике действие закона возвышения потребностей выражается в том, что доходы на всех уровнях хозяйствования жестко увязываются с конкретным вкладом каждого звена в конечные результаты деятельности и невозможно обойтись без экономического давления на субъекты хозяйствования. В таком случае неизбежна дифференциация товаропроизводителей и их доходов в определенных, довольно значительных размерах. В связи с этим важное значение имеет социальная защита доходов населения. Она включает компенсацию населению потерь, связанных с ростом цен и формированием рынка рабочей силы, регулирование уровня доходов, систему мер, связанную с защитой и охраной инвалидов, престарелых, многодетных семей, ветеранов войны и труда, семей погибших воинов, включая пенсии по старости, выплаты по нетрудоспособности и другие виды пособий по социальному обеспечению. В основе такого механизма лежит контроль за индексом стоимости жизни, который представляет собой величину, финансирующую изменение цен на определенную группу товаров, входящую в так называемую «потребительскую корзину» в текущем периоде по сравнению с базисным.

Своеобразие действия закона возвышения потребностей состоит в том, что количественный и качественный рост потребностей наталкивается на ограниченность производственных ресурсов. Объемы производства, количество видов производимой продукции ограничены производственными ресурсами, а потребности людей, желание потреблять больше, лучше, разнообразнее растут. Чтобы больше потреблять, надо больше производить. Если же производство падает, неуклонно снижается потребление.

Использование запасов и импорта может лишь временно ослабить спад потребления, решающее слово все равно остается за производством. Общий

объем потребления никак не может быть больше количества производимых благ.

Таким образом, **закон возвышения потребностей** — это объективный закон, в соответствии с которым в мире происходит процесс увеличения видов (наименований), разновидностей, изменение структуры (в пользу качества) потребительских товаров и услуг и их качества. Количество видов товаров и услуг удваивается примерно через 10 лет, их объемы в натуральном выражении и структура изменяются дифференцированно по каждой ассортиментной группе.

2. Сущность закона спроса, отражающего зависимость между спросом и ценой. Сущность закона предложения. Закон зависимости между предложением и спросом

Закон спроса и предложения – это понятие в экономике, которое показывает, как изменяется цена, чтобы привести в равновесие количество поставляемых и потребляемых товаров (услуг) (рисунок 2.1).

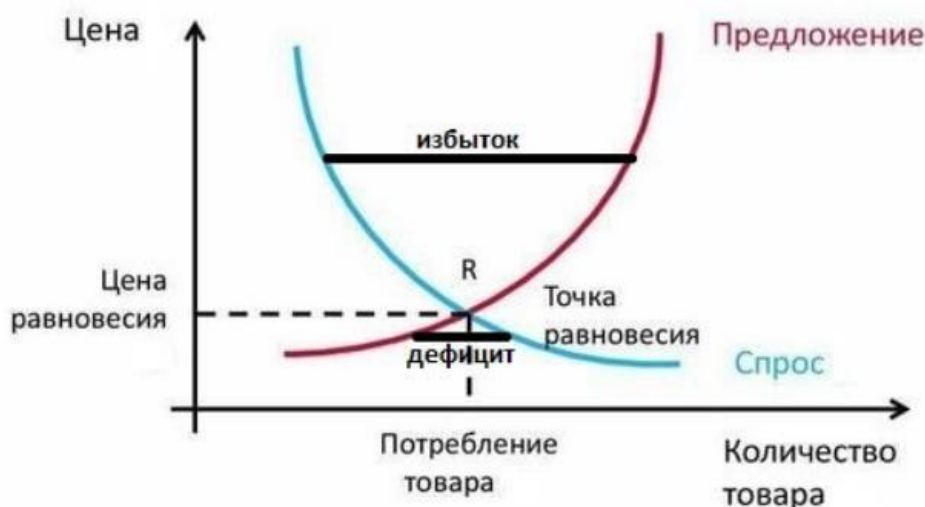


Рисунок 2.1. – Закон спроса и предложения

Чем дешевле товар, тем больше спрос на него, но меньше предложение, поскольку уменьшившаяся цена снижает прибыль продавцов. С другой стороны, чем дороже товар, тем больше его предложение, но меньше спрос, поскольку покупательная способность падает. Между этими крайностями есть точка равновесия. Она означает, что цена товара позволяет продавцам заработать и при этом соответствует уровню покупательской способности.

Спросом называют желание потребителей купить тот или иной продукт. Этот показатель меняется, в зависимости от одного или нескольких факторов:

- цена;
- технологические изменения;
- воздействие государства;
- сезон;
- мода;
- наличие товара на рынке в достаточном количестве;
- число покупателей;
- ценовые прогнозы;
- уровень доходов населения;
- конкуренция в сфере производства товара;
- инфляционные ожидания.

Когда цена на товар снижается, то объем спроса увеличивается. Но бывают и исключения: повышение цен влечет за собой увеличение спроса. У этих явлений есть своё название – эффект Гиффена и парадокс Веблена. В первом случае речь идёт о жизненно важных бюджетных товарах, которые не имеют равноценных заменителей. Во втором – о престижных предметах роскоши. Для этих товаров спрос может расти даже при увеличении их цены.

Спрос бывает реальным и потенциальным. Реальный показывает, сколько товаров было действительно куплено в тот или иной промежуток времени. Потенциальный демонстрирует, сколько продукции потребители могут приобрести в перспективе. На потенциальный спрос ориентируются производители, планируя объёмы производства.

В маркетинге тоже выделяют несколько видов спроса:

- полноценный (предложение соответствует спросу);
- чрезмерный (продавец не может или не успевает удовлетворить потребности покупателей);
- скрытый (есть потребность, но нужной продукции нет в наличии, и покупателям приходится заменять желаемый товар аналогом, отличающимся по качеству или цене);
- отсутствующий (потребители не хотят покупать ту или иную продукцию по разным причинам);
- падающий (когда на рынке появляется более качественный или доступный продукт, потребители отказываются от того товара, которым пользовались раньше).

Спросом можно управлять: делать скидки, проводить акции или рекламные кампании для увеличения продаж. Кампании по увеличению спроса

обычно планируются сильно заранее или вовсе имеют сезонный ежегодный характер.

Что такое *предложение*?

Это желание и готовность продавца реализовать товар. Объем предложения напрямую зависит от объемов производства. Кроме того, на величину предложения влияют и другие факторы:

- себестоимость производства;
- конкуренция;
- прогнозы по цене и уровню потребности;
- сезон;
- новости экономики и политики;
- государственное регулирование;
- налоги;
- цена на аналогичную продукцию других торговых марок.

Когда на рынке возникает избыточное предложение и цены падают, то события неизменно развиваются по одному из двух сценариев (или их комбинации):

- На рынок приходят новые покупатели.
- Производители сокращают объемы производства.

Первый вариант более благоприятен для рынка, но на практике случается редко. Чаще всего производителям приходится сокращать ресурсы, которые затрачиваются на выпуск данной категории товаров.

Особенности закона спроса и предложения

Чем выше цена на продукцию, тем продавцу выгоднее сбывать больше товара при прочих равных условиях. Но в качестве сдерживающего рычага выступает спрос: потребителю бывает проще отказаться от покупки, чем платить за нее необоснованную сумму. В этом и заключается взаимосвязь двух величин в законе спроса и предложения.

Цена стремится к такому уровню, где спрос равен предложению. Когда предложение остается неизменным, а спрос растет, возникает дефицит. Соответственно, товары дорожают, так как их не хватает всем покупателям. Если при неизменном предложении спрос падает, снижается и их стоимость: продавцам нужно скорее сбыть излишки.

Когда Apple выводит на рынок новую модель iPhone, стоимость гаджета может достигать внушительных размеров. Но такую цену готов заплатить лишь небольшой процент покупателей, которым важно в числе первых стать обладателями флагманской модели. Спустя несколько недель после старта продаж, производитель постепенно начинает снижать стоимость. К тому

моменту, когда будет выпущена следующая модель, цена предыдущей снизится на 30-40% (по сравнению с первоначальной стоимостью).

Кроме того, у Iphone есть модели, которые адаптированы под разные виды спросов. Для потребителей с высокой потребительской способностью представлены более дорогие модели с расширенными функциями. Также существуют заведомо простые и недорогие модели телефонов, доступные широкому кругу покупателей.

3. Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления

Закон экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления отражает соотношение затрат в сферах производства (разработка, изготовление, хранение) и потребления (доставка, использование, восстановление, утилизация) объекта. При разработке любых стратегических решений должны учитываться эти виды затрат. Существенное повышение, например, качества объекта влечет за собой рост производственных затрат при снижении доли эксплуатационных затрат. В этом случае оптимальный уровень качества будет достигнут при минимальных совокупных затратах, т. е. суммы производственных и эксплуатационных затрат.

4. Закон эффекта масштаба производства и закона эффекта опыта

Закон эффекта масштаба проявляется в том, что с увеличением программы выпуска продукции или выполнения какой-либо работы (до оптимальной величины) условно-постоянные (или косвенные) расходы, к которым относятся общезаводские и общецеховые, на единицу продукции уменьшаются, снижая соответственно ее себестоимость. При этом качество продукции повышается. Исследования показывают, что программу выпуска можно увеличивать путем увеличения доли рынка за счет повышения конкурентоспособности продукции, выполнения комплекса работ по унификации и агрегатированию однородной продукции. За счет фактора масштаба себестоимость однородной продукции можно снизить до двух раз, а качество ее изготовления повысить до 40%.

Таким образом, проявление закона эффекта масштаба производства «работает» на повышение конкурентоспособности товаров предприятий.

В соответствии с *законом эффекта знаний и опыта* накопленные знания и опыт работников определяются их квалификацией, освоением передовых приемов и методов труда, которые сокращают время на производство единицы

продукции, обеспечивают рост производительности труда и конкурентоспособности производимых товаров.

Закон эффекта знаний и опыта предполагает:

- экономию времени при выполнении очередной единицы продукции;
- повышение качества продукции путем приобретения работниками рациональных приемов и методов труда;
- увеличение объемов производства за счет перевыполнения норм времени (эффект «вработываемости»).

Закон эффекта знаний и опыта помогает понять, как возникает конкурентное преимущество, базирующееся на разнице издержек на единицу продукции у предприятий, действующих на одном и том же рынке и пользующихся теми же средствами производства.

Стратегически правильное использование закона эффекта знаний и опыта позволяет получить следующие преимущества над конкурентами:

- низкие издержки организации, выпустившей наибольшее количество продукции;
- расширение производства (при этом увеличение объема производства подразумевает и рост доли рынка);
- эффективный путь завоевания доли организации на рынке (который состоит в установлении цены проникновения, т. е. фиксации цены на уровне, предугадывающем ее будущие снижения).

5. Закон экономии времени

Закон экономии времени предполагает: 1) экономию суммы прошлого и живого труда на единицу продукции в традиционном понимании; 2) экономию суммы прошлого, живого и будущего труда (который потребуется затратить для получения от товара полезного эффекта в процессе потребления) на единицу продукции в современном понимании; 3) снижение себестоимости продукции на единицу потребительной стоимости.

Закон экономии времени (в современном понимании) можно представить в следующем виде:

$$З_{п. тр} + З_{ж. тр} + З_{б. тр} / Э_{сум. п.} \rightarrow \min,$$

где $З$ – затраты прошлого (овеществленного) труда на производство товара;

$З_{ж. тр}$ – затраты живого труда (в стоимостном выражении – заработная плата всех работников, приходящаяся на данный товар на данной стадии его жизненного цикла, плюс прибыль, полученная на этой стадии);

Зб. тр – затраты будущего труда, которые будут осуществляться в будущие периоды при потреблении (эксплуатации) товара;

Э сум. п. – суммарный (за нормативный срок службы) полезный эффект от использования товара у потребителя.

Сумма прошлого, живого и будущего труда – это совокупные затраты труда за жизненный цикл товара. Доля каждого вида труда в совокупном труде изменяется в динамике.

Например, перед началом маркетинговых исследований совокупный труд равен будущему. После окончательной утилизации товара, наоборот, весь совокупный труд равен прошлому труду, т. е. в будущем уже не надо будет нести по данному товару какие-либо затраты.

Будущий труд при наступлении соответствующей стадии также раскладывается на прошлый и живой труд. В связи с этим в условиях ужесточения конкуренции в будущем важно отечественным товаропроизводителям правильно расставить приоритеты, в числе которых выделить повышение качества, снижение себестоимости продукции; экономию ресурсов у потребителя путем повышения затрат на маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), инвестиции при отсутствии снижения их эффективности.

Закон экономии времени утверждает, что на конкурентоспособность товара значительное влияние оказывают три фактора: себестоимость, качество продукции и затраты у потребителя. Чтобы повышать качество и снижать затраты на производство и эксплуатацию товара, нужно применять современные методы управления, технологии, научные подходы и методы анализа, прогнозирования, моделирования, планирования и оптимизации.

6. Закон конкуренции

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

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

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

Закон конкуренции длительное время может действовать только при наличии разработанного антимонопольного законодательства. Во всех промышленно развитых странах введены антимонопольные или антитрестовские законы, ограничивающие действия монополистов (например, в США – в 1890 г.).

В чем суть антимонопольного законодательства? Оно регламентирует нормы, ограничивающие монополистическую деятельность, устанавливает принципы ведения конкурентной борьбы на рынке, полномочия государственных органов по надзору за соблюдением соответствующих правовых норм.

Тема 3. Оценка конкурентоспособности объектов рынка: страны, региона, отрасли

1. Понятие конкурентоспособности.
2. Сущность и факторы национальной конкурентоспособности. Показатели оценки и обеспечение уровня конкурентоспособности национальной экономики.
3. Сущность и факторы конкурентоспособности региона. Принципы и методологические основы оценки конкурентоспособности экономики региона.
4. Факторы формирования конкурентоспособности отрасли и ее предприятий. Пять сил конкуренции, определяющих прибыльность отрасли (М. Портер). Международная конкурентоспособность отрасли.

1. Понятие конкурентоспособности

В экономической литературе еще не существует единого определения конкурентоспособности, которое могло бы всесторонне отразить ее сущность как

экономической категории. Не разработано универсальных методик, применимых к оценке конкурентоспособности различных экономических объектов и субъектов. Опираясь на экономическое содержание понятия «конкуренция», многие авторы раскрывают понятие «конкурентоспособность», акцентируя внимание на различных ее аспектах. На сегодняшний день даны различные определения конкурентоспособности (таблица 3.1).

Таблица 3.1. – Примеры определения термина «Конкурентоспособность»

Автор	Определение конкурентоспособности
М. Портер	Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений
В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева	Способность успешно оперировать на конкретном рынке в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг
Р.А. Фатхудинов	Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Определяет способность объекта выдержать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке

Различия в трактовках категории «конкурентоспособность» обусловлены особенностями ее экономической сущности. Прежде всего следует отметить многоуровневый характер конкурентоспособности. В современной экономике термин «конкурентоспособность» используется применительно к категориям разного уровня: конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли, региона и, наконец, конкурентоспособность страны. Наглядное представление о взаимосвязи и взаимообусловленности различных уровней конкурентоспособности демонстрирует «пирамида конкурентоспособности» (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1. – Пирамида конкурентоспособности

Между понятиями конкурентоспособности на разных уровнях существует тесная взаимосвязь и взаимозависимость. В частности, страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных товаропроизводителей выпускать конкурентоспособные товары.

Но, с другой стороны, выпуск конкурентоспособной продукции может осуществляться в условиях, созданных для товаропроизводителей в отрасли и в стране в целом, т. е. конкурентоспособность объектов каждого нижестоящего уровня является фактором конкурентоспособности объектов всех вышестоящих уровней. В свою очередь, объекты вышестоящих уровней создают условия, обеспечивающие конкурентоспособность объектов на нижних уровнях.

Конкурентоспособность является универсальным показателем, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности.

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

- микроуровень (конкретные виды продукции, производства, предприятия) – характеристики, отражающие собственно качество и цены продукции;
- мезоуровень (отрасли, объединения предприятий и фирм) – характеристики, обеспечивающие устойчивое улучшение показателей эффективности использования имеющихся производственных ресурсов отраслей;
- макроуровень (народнохозяйственные комплексы, страны, объединения стран) – характеристики, отражающие общее состояние хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат. На макроэкономическом уровне определяются основные условия конкурентоспособности функционирования всей хозяйственной системы. Мезоуровень конкурентоспособности формирует перспективы развития отрасли или корпорации, охватывающей группу предприятий. На микроуровне конкурентоспособность обретает свою окончательную, завершённую форму в виде конкурентоспособности предприятия, товара, проявляющейся, например, в соотношении цены и качества.

В последние годы появилось также понятие кластерной конкурентоспособности. Кластер – это группа соседствующих, взаимосвязанных предприятий и связанных с ними организаций, согласованно действующих в интересах создания конечной конкурентоспособной продукции. Поэтому многоуровневую структуру экономической категории «конкурентоспособность» с учетом современных тенденций возможно дополнить конкурентоспособностью кластера.

Особенности категории «конкурентоспособность».

1) Категория конкурентоспособности относится к числу оценочных, что предполагает наличие субъекта оценки (кто оценивает), объекта оценки (что оценивается), цели (критерия) оценки конкурентоспособности.

Субъектом оценки конкурентоспособности могут быть органы государственной власти, организации, инвесторы, покупатели и т. п.

Объектом оценки являются объекты и субъекты конкурентоспособности. Целями (критериями) оценки могут быть положение на рынке, темпы развития, способность возврата заемных средств и т. п. К числу объектов традиционно относят продукцию (работы, услуги). В более широком понимании к объектам конкурентоспособности относятся продукция, нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторская документация, технология, производство, персонал, ценные бумаги, инфраструктура, информация.

2) Конкурентоспособность носит относительный характер и выявляется в результате сопоставления анализируемого объекта (субъекта) с конкурирующими с ним объектами (субъектами). Сопоставление должно удовлетворять требованиям полноты и конкретности. Исключение составляют редкие случаи «абсолютного» характера конкурентоспособности. Например, товар, обладающий уникальными свойствами, не имеющий товаров-заменителей; предприятие-монополист.

3) Конкурентоспособность обладает таким важным свойством, как конкретность проявления, т. е. привязанность ее к конкретным условиям и прежде всего к конкретному рынку и определенному периоду времени.

4) Конкурентоспособности присущ динамический характер, она изменяется с течением времени, и зависит это, например, от жизненного цикла субъекта (объекта) конкурентоспособности, изменений во внешней и внутренней среде, а также и других обстоятельств.

5) К числу важнейших особенностей конкурентоспособности следует отнести возможность оказывать на нее влияние, т. е. управлять ею как одним из важнейших параметров стратегического развития.

6) Кроме того, конкурентоспособности присуще свойство противоречивости, что обуславливает необходимость сочетания интересов потребителя и товаропроизводителя.

2. Сущность и факторы национальной конкурентоспособности. Показатели оценки и обеспечение уровня конкурентоспособности национальной экономики. Пути повышения конкурентоспособности национальной экономики

Конкурентоспособность страны на мировом уровне определяется исходя из конкурентоспособности ее отдельных предприятий, отраслей и регионов. Для того чтобы страна была конкурентоспособной, необходимо взаимодействие всех уровней указанной системы. Конкурентоспособность страны зависит от ее способностей и свойств, позволяющих соперничать в экономическом соревновании с другими странами.

В экономической литературе *национальная конкурентоспособность* рассматривается следующим образом:

- как способность страны постоянно увеличивать свою долю на мировом рынке;
- сравнительная прибыльность экспорта страны (разница между рыночными ценами и затратами на производство и реализацию поставляемой на мировой рынок продукции): чем выше прибыльность поставки товаров, тем выше конкурентоспособность;
- продуктивность использования ресурсов, выражающаяся в стоимости отдачи от единицы труда или капитала;
- как способность национальных предприятий производить товары и услуги, отвечающие запросам иностранных потребителей, одновременно сохраняя и повышая реальный национальный доход, и т. д.

Конкурентоспособность страны нередко определяют как результирующий относительный показатель, отражающий степень эффективности производства, определения и реализации товаров как внутри страны, так и за ее пределами.

Конкурентоспособность страны – это способность экономики страны достигать высоких темпов экономического роста, устойчивых в среднесрочной перспективе, участвовать в международной торговле, удерживать и расширять определенные сегменты на мировых рынках, производить продукцию, соответствующую мировым образцам, обеспечивать высокий уровень доходов и заработной платы.

Проще говоря, конкурентоспособность страны – способность национальной экономики создавать и поддерживать среду, в которой возникает конкурентоспособный бизнес.

Конкурентоспособность национальной экономики характеризуется, во-первых, степенью развития всех ее регионов и отраслей, во-вторых, наиболее высоким уровнем жизни населения среди других стран.

Цель повышения конкурентоспособности национальной экономики – обеспечение эффективности общественного производства, экономического роста, повышение качества и уровня жизни, доходов и благосостояния населения

страны на основе удовлетворения потребностей рынков в товарах (услугах). Основными средствами достижения этой цели является повышение экономической и социальной эффективности общественного производства, что предполагает ориентацию макроэкономической политики страны по следующим направлениям:

- устойчивый и эффективный экономический рост;
- стабильность общего уровня цен;
- положительный торговый и платежный баланс страны;
- высокий уровень занятости;
- социальную справедливость в распределении доходов между различными слоями населения;
- благоприятную среду обитания человека.

Критерием конкурентоспособности национальной экономики является эффективность использования ресурсов и, прежде всего, рост общественной производительности труда, повышение экономической и социальной эффективности производства и уровня жизни населения.

Факторы конкурентоспособности национальной экономики можно разделить на следующие группы:

- *наделенность страны факторами производства* – землей (природными ресурсами), рабочей силой и капиталом, дающими стране сравнительные преимущества для развития отдельных отраслей и специализации страны в мировом хозяйстве;

- *технический и технологический уровень производства*, научно-технический потенциал страны, национальный уровень общественной производительности труда, которые определяются уровнем квалификации работников, уровнем технического и инвестиционного развития в стране;

- *общеекономическая ситуация в стране*, средняя норма прибыли и ее накопление, система аккумуляции сбережений в стране и их использование для инвестиций, эффективность функционирования банковской системы и других финансовых учреждений, позволяющих организациям использовать привлеченные средства для совершенствования производства и организации выпуска новых изделий;

- *уровень жизни населения*, что определяется уровнем заработной платы и социальными выплатами, общими расходами на развитие образования и здравоохранения, которые способствуют формированию в стране грамотных и здоровых работников, повышают производительность труда и платежеспособный спрос;

- *экономическая политика государства*, которая должна быть направлена на повышение национальной конкурентоспособности через реализацию мер

по стимулированию инвестиций и инноваций, совершенствованию налоговой и кредитной системы, развитию инновационного производства, науки и совершенствованию системы образования в стране. Главная задача государства – создание условий, возможностей и стимулов для постоянного совершенствования и повышение эффективности производства и конкурентоспособности национальной экономики на основе инновационного развития предприятий.

Конкурентоспособность национальной экономики страны определяется как результат взаимодействия перечисленных факторов, особенностей социально-политической среды, эффективностью механизма функционирования экономики страны, ее хозяйствующих субъектов.

Проблему конкурентоспособности экономики страны детально изучал М. Портер. Широко известен его методический подход под названием «ромб конкурентных факторов», заключающийся в выделении основополагающих четырех систем факторов, определяющих конкурентоспособность экономики (рисунок 3.2)

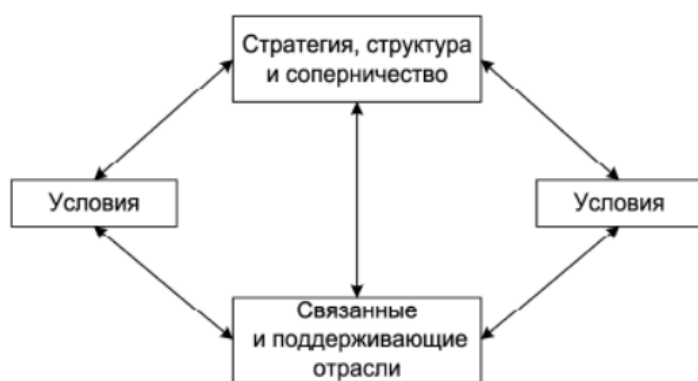


Рисунок 3.2. – «Ромб» конкурентных факторов М. Портера

Четыре системы факторов (каждый в отдельности и все вместе как система) создают среду, в которой рождаются и действуют фирмы каждой страны.

«Конкурентный ромб» – это система факторов конкурентных преимуществ, составляющие которой взаимно усиливаются.

Первая система факторов – это национальные условия, а точнее, факторы производства, необходимые для деятельности фирм в любой отрасли, которые разбиваются на следующие группы: людские ресурсы (количество, квалификация, стоимость рабочей силы, включая менеджмент); физические ресурсы (количество, качество, доступность и стоимость земли, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников энергии и других природных условий); ресурс знаний (сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на товары и услуги); денежные ресурсы (количество и стоимость

капитала, который может быть пущен на финансирование промышленности), а также инфраструктура (ее тип, качество и плата за использование, влияющие на характер конкуренции).

Вторая система факторов – это условия спроса, т. е. определение того, каков на внутреннем рынке спрос на продукцию или услуги, предлагаемые данной отраслью. Самое важное проявление влияния спроса на конкурентное преимущество – соотношение и характер потребностей отечественных покупателей. Кроме того, воздействуя на эффект масштаба, спрос на внутреннем рынке определяет характер и скорость внедрения предприятиями инноваций. В результате страны добиваются конкурентного преимущества в тех отраслях и сегментах, где спрос на внутреннем рынке дает представление о потребностях покупателей местным предприятиям раньше и точнее, чем зарубежным конкурентам.

Третья система факторов – это наличие или отсутствие, а также уровень развития в стране конкурентоспособных на мировом рынке родственных и поддерживающих отраслей. Наличие в стране конкурентоспособных отраслей-поставщиков создает целый ряд преимуществ для потребляющих отраслей, в частности обеспечивает эффективный и быстрый доступ к самым дорогостоящим ресурсам, позволяет осуществлять координацию поставщиков на внутреннем рынке, повышает активность в процессах нововведений, способствует росту уровня производительности труда.

Четвертая система факторов – это стратегия национальных предприятий, их структура и конкуренты, а также условия в стране, определяющие характер конкуренции на внутреннем рынке. В тех отраслях или сегментах, где национальный «конкурентный ромб» имеет наиболее благоприятный характер, страны имеют наибольшие шансы на успех.

Анализ условий развития «конкурентного ромба» в различных странах привел М. Портера к выделению четырех стадий, соответствующих четырем основным движущим силам, или стимулам, определяющим развитие национальных экономик в отдельные периоды времени, – это факторы производства, инвестиции, нововведения и богатство.

1. Стадия, движимая факторами. Под факторами понимаются факторы производства, то есть в определённом случае труд, земля, капитал, хотя это и не только они. М. Портер пояснял, что факторы могут быть: базисными и развитыми; общими и специализированными. Например, базисным фактором будет низкоквалифицированная рабочая сила, избыточные полезные ископаемые и т.п. Тем не менее, если работники будут обучены, то этот фактор производства уже станет развитым. Кроме того, отдельные факторы могут быть общими или специализированными. Например, общая компьютерная грамотность будет

определённым образом общим фактором. Но специфические знания по огранке, будет уже специализированным фактором. По сути, любые страны, которые имеют избыток ресурсов, и у кого именно это и является основой дохода бюджета. Некоторые страны богатые, некоторые нет. Но есть основа экономики — это те самые факторы, которые есть в избытке.

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

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

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

Международный форум по развитию менеджмента (МФМ) выделяет четыре фактора конкурентоспособности, которые определяют состояние национальной конкурентной среды и способность предприятий создавать богатство:

1. *Фактор «экономическое развитие страны»*, ее макроэкономическое состояние» оценивает макроэкономические характеристики национальной экономики, внешней торговли, международных инвестиций, занятости и цен.

2. *Фактор «эффективность правительства»* определяет с помощью оценки состояния общественных финансов, налоговой политики, институциональных рамок, законодательства, образования, насколько политика правительства способствует росту конкурентоспособности.

3. *Фактор «эффективность бизнеса»* — это уровень, достигнутый предприятием в сфере инноваций, прибыльности и надежности, который

оценивается по данным производительности труда, рынка труда, состояния финансов, практики менеджмента и воздействия глобализации.

4. *Фактор «инфраструктура»* определяет, в какой мере ресурсы, технология, наука и трудовые ресурсы удовлетворяют потребности бизнеса. Для этого рассматривают уровень развития базовой инфраструктуры, технологической инфраструктуры, научной инфраструктуры, здоровья населения и состояния окружающей среды, а также систему национальных ценностей.

При проведении расчетов каждый из четырех факторов конкурентоспособности разбивается на пять индексов. В результате все двадцать индексов обладают одинаковой весомостью и оцениваются по 321 показателю (таблица 3.2).

Таблица 3.2. – Количество показателей индексов факторов конкурентоспособности

Фактор конкурентоспособности	Количество показателей
Экономическое состояние	75
Правительственная эффективность	81
Эффективность бизнеса	69
Инфраструктура	96

В этом методическом подходе за 100 % принимается уровень развития США (в рейтинге стран с населением менее 20 млн человек за 100 % принят уровень развития Финляндии). В докладе президентской комиссии США по конкурентоспособности «Мировая конкуренция: новая реальность» конкурентоспособность определялась тем, насколько нация может в условиях свободной и честной конкуренции производить товары и услуги, которые отвечают запросам международных рынков, одновременно сохраняя на прежнем уровне или увеличивая реальные доходы своих граждан.

Современный подход Всемирного экономического форума (ВЭФ) выделяет две стороны понятия международной конкурентоспособности. Первая – способность экономики достигать постоянного экономического роста в среднесрочный и долгосрочный периоды. Вторая – развитие специфических для компаний факторов, способствующих повышению эффективности и производительности труда на микроуровне. Именно такой подход исследователи этой организации используют для количественного определения сравнительного уровня конкурентоспособности конкретной страны.

Оценка конкурентоспособности национальных экономик осуществляется Всемирным экономическим форумом на основе глобального индекса конкурентоспособности. Глобальный индекс конкурентоспособности формируется из 119 показателей, из которых 34 рассчитываются по результатам

статистических данных, а остальные – по результатам опроса руководителей средних и крупных предприятий страны.

Все показатели объединены в 12 групповых показателей:

- 1) показатель качества институтов;
- 2) показатель состояния инфраструктуры;
- 3) показатель макроэкономической стабильности;
- 4) показатель здоровья и начального образования;
- 5) показатель высшего образования и профессиональной подготовки;
- 6) показатель эффективности рынка товаров и услуг;
- 7) показатель эффективности рынка труда;
- 8) показатель развитости финансового рынка;
- 9) показатель уровня технологического развития;
- 10) показатель размера внутреннего рынка;
- 11) показатель конкурентоспособности компаний;
- 12) показатель инновационного потенциала.

Классификация стран по уровню конкурентоспособности происходит ежегодно. Например, согласно рейтингу глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума в 2021 году на первом месте оказалась Дания, за ней идет Швейцария, Сингапур, Швеция и Гонконг. США заняли 10 место, Китай 17, Франция 28, Япония 34 (Беларусь и Россия не принимали участия).

Кроме коэффициента конкурентоспособности в рамках ВЭФ рассчитываются также индекс роста и индекс рыночного роста, где учитываются темпы экономического роста и размеры внутреннего рынка страны. В условиях инновационной экономики конкурентоспособность экономики страны оценивают по результативности отраслей высоких технологий.

Для более точной оценки этого фактора конкурентоспособности может быть использован специальный индекс, характеризующий сравнительные преимущества страны с точки зрения инноваций.

Он именуется индексом выявленного технологического конкурентного преимущества (revealed technological comparative advantage – RTCA):

$$RTCA = \frac{\text{Доля страны в мировой торговле высокотехнологичной продукцией}}{\text{Доля страны в мировой торговле промышленными товарами}}$$

За точку отсчета при этом берется значение данного индекса, равное единице. Если для страны (или группы стран) индекс RTCA выше единицы, то она имеет сравнительные преимущества в области высоких технологий, и наоборот.

Показатели оценки уровня конкурентоспособности национальной экономики:

- объем валового внутреннего продукта (ВВП), доля расходов на конечное потребление в структуре ВВП и валовых накоплений в конечном потреблении (выражают емкость отечественного рынка и потенциал конкурентоспособности национальной экономики);

- отношение экспортно-импортного сальдо к сумме внешнеторгового оборота страны (характеризует динамику повышения потенциала конкурентоспособности национальной экономики);

- динамика и соотношение средних индексов цен на экспортируемые и импортируемые страной товары и услуги (характеризуют рост или снижение конкурентоспособности национальной экономики);

- степень «скованности» страны в осуществлении конкурентных стратегий, что выражается отношением величин задолженности государства (%) к ВВП, дебиторской и кредиторской задолженности страны;

- структура ВВП страны, доля в ВВП результатов высокотехнологичных отраслей промышленности.

Обеспечение конкурентоспособности национальной экономики – это непрерывный поиск ответов на вопросы: что, как и для кого производить, что, как и по каким ценам продавать в сравнении с интернациональными показателями.

К мерам по повышению конкурентоспособности национальной экономики Республики Беларусь относятся:

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

- 2) поддержка всех государственных инструментов (экономических, политических) в области обеспечения конкурентной устойчивости экономики страны, для чего предстоит решить три взаимосвязанных задачи:

- реализация национальной модели устойчивого социально-экономического развития страны с использованием научной теории системной трансформации производства, разрешающих проблемы повышения конкурентоспособности, выхода страны на новые мировые рынки сбыта товаров, работ (услуг);

- активизация системной работы по формированию нового постиндустриального инновационного типа экономики, основанной на структурной

перестройке реального сектора экономики, приоритетном развитии науки, образования, обновлении технологической базы производства инновационного продукта;

– обеспечение повышения конкурентоспособности отечественных товаров (услуг), что будет способствовать расширению внешнего и внутреннего спроса на основе развития инвестиционно-инновационной деятельности и использования научных форм и методов современного менеджмента и развития интеллекта;

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

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

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

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

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

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

стимулировать повышение конкурентоспособности объектов на всех уровнях управления.

Важным аспектом обеспечения конкурентоспособности национальной экономики является ее региональная конкурентоспособность, что особенно актуально для стран со значительным пространственным потенциалом, с широкой географией экономической деятельности.

3. Сущность и факторы конкурентоспособности региона. Принципы и методологические основы оценки конкурентоспособности экономики региона

Конкурентоспособность региона – это его конкурентные преимущества на рынках, обусловленные природными, экономическими, инновационными, экологическими, социальными ресурсами; способность региона создавать и использовать конкурентные преимущества для удержания или улучшения своей позиции на рынках соперничающих регионов, а также способность отдельных товаропроизводителей региона побеждать конкурентов, позволяющая обеспечивать повышение эффективности производства и рост благосостояния населения.

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

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

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

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

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

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

На вершине пирамиды целей региональной конкурентоспособности находится главная цель региона – его социальная ответственность за повышение

благосостояния и качества жизни его населения, будущее региона, устойчивое его развитие и экологическое сохранение.

Рассмотрим классификацию конкурентных преимуществ на рынках отдельных регионов.

Конкурентные преимущества подразделяются:

- на абсолютные, которые связаны с наличием природных и других уникальных ресурсов и производственных возможностей;
- относительные, обусловленные лучшими по сравнению с другими регионами возможностями или условиями производства и реализации продукции или предоставления услуг;
- производственные и инновационно-инвестиционные (по объему и структуре производства, инновационной активности, инвестиционной привлекательности и эффективности использования всех ресурсов);
- количественные (доля рынка) и качественные характеристики товаров или услуг предприятий региона;
- фактические (реальные, реализованные) и потенциальные (не используемые в настоящее время).

Конкурентные преимущества региона определяются:

- конкурентоспособностью национальной экономики;
- природно-климатическими, географическими, экологическими и социально-экономическими параметрами региона;
- предпринимательской, инновационно-инвестиционной активностью в регионе;
- соответствием параметров инфраструктуры региона международным и внутригосударственным стандартам и нормативам;
- уровнем международной интеграции и кооперирования региона.

Основным критерием конкурентоспособности региона является производительность общественного труда и уровень благосостояния населения региона.

Следующий критерий оценки конкурентоспособности – уровень активизации инновационно-инвестиционной деятельности субъектов хозяйствования и привлечение инвестиций на одного жителя региона.

Факторы, влияющие на конкурентоспособность региона, классифицируются на внутренние и внешние; в отдельную группу выделяют институциональные факторы.

К внутренним факторам конкурентоспособности региона относятся:

- 1) природные ресурсы и географическое расположение региона (близость региона к транспортным железнодорожным узлам, автомобильным, речным магистралям, портам и к внешним границам страны);

2) накопленный физический капитал региона (его соответствие структуре спроса), объем и качество активов, степень физического и морального износа основного капитала по отраслям региона;

3) накопленный человеческий капитал региона (соответствие его качества (образование, квалификация) структуре спроса на рабочую силу, заработная плата и затраты на воспроизводство рабочей силы);

4) накопленный инновационный потенциал региона (количество ученых и инновационных центров, наличие (создание) новшеств, его соответствие структуре внутреннего (регионального) и внешнего спроса).

Внешние по отношению к региону факторы конкурентоспособности:

1) уровень интеграции региона в глобальное экономическое пространство (внешний спрос на товары (услуги) региона, уровень открытости его экономики (по объему экспорта и импорта) и интеграции региона, динамика спроса на импортную продукцию и цен на экспортную продукцию региона);

2) политика властей в отношении региона (степень сосредоточения бюджетных полномочий на региональном уровне, соотношение экспортных и импортных таможенных тарифов на товары региона, цены и тарифы на товары естественных монополий);

3) наличие и функционирование предприятий региона, интегрированных в бизнес-группы для активизации продаж и инновационной деятельности.

Институциональные факторы (правовые нормы, правила и механизмы, обеспечивающие их выполнение, нормы поведения, которые структурируют взаимодействие между людьми):

1) предсказуемость изменений правовых норм и правил;

2) стабильность региональных формальных институтов, степень вовлеченности гражданского общества в их создание и деятельность;

3) защищенность прав собственности;

4) качество судебной системы (механизм справедливого обеспечения действия правовых норм и правил);

5) институциональная инфраструктура и ее качество. Качество инфраструктуры региона – качество совокупности структур, удовлетворяющих физиологические, социальные и духовные потребности населения, а также производственные и финансовые потребности предприятий, находящихся на территории региона;

6) неформальные нормы в отношении к налогам, взяткам, коррупционным способам решения административных проблем.

Конкурентная среда региона.

Конкурентная среда региона представляет собой совокупность рыночных сил и факторов, определяющих функционирование хозяйствующих субъектов региональной экономики и их отношения в ходе конкуренции.

Для оценки состояния конкурентной среды на товарном рынке определяются:

- продуктовые границы;
- географические границы;
- субъекты рынка (число и состав продавцов и покупателей);
- объем товарного предложения, представленного на рынке (в натуральном и стоимостном выражении);
- уровень и динамика цен;
- количественные показатели структуры (доля хозяйствующего субъекта на рынке, показатели концентрации товарного рынка);
- барьеры входа;
- рыночный потенциал хозяйствующих субъектов.

По результатам анализа делаются выводы о развитости или неразвитости конкуренции на товарном рынке, о целесообразности и формах воздействия антимонопольных органов на изменение ситуации.

Развитая конкурентная среда означает снижение издержек для производителей, более низкие цены для потребителей, повышение качества продукции, расширение ассортимента товаров и услуг. Она характеризуется развитой институциональной структурой, присутствием в регионе большого количества хозяйствующих субъектов различной организационно-правовой формы, уровнем конкуренции между ними, наличием множества межрегиональных и международных связей региона, отсутствием барьеров (административных, экономических и т. д.), эффективным государственным регулированием экономики региона.

В конечном счете, от того насколько развита конкурентная среда, зависит конкурентоспособность региона.

Структура механизма формирования конкурентной среды региона включает три основных элемента:

- конкурентный потенциал региона;
- конкурентный климат внешней и внутренней среды региона;
- инвестиционная привлекательность.

Под **конкурентным потенциалом** региона понимается степень готовность региона к обеспечению нормальной конкуренции и устойчивого ее функционирования в рамках региональных рынков. Оценка формирования и развития потенциала производится по схеме взаимодействия трех групп

факторов – институциональных, экономических, социальных на основе диагностического подхода.

Конкурентный климат региона характеризует состояние его внешней и внутренней среды, содействующей или противодействующей конкуренции.

Внутренняя среда представлена производителями и потребителями региона. При этом органы власти и управления региона имеют возможность оказывать на нее прямое или косвенное воздействие. Внешняя среда включает в себя хозяйствующие субъекты, которые влияют или могут влиять на экономику данного региона извне. В этом случае органы власти и управления региона не в состоянии воздействовать на субъектов внешней среды, но должны учитывать их влияние при планировании социально-экономического развития региона.

Инвестиционная привлекательность характеризует условия для привлечения и использования финансовых средств российских и иностранных инвесторов, предпринимателей и населения для решения проблем региона. С экономической точки зрения инвестиционная привлекательность региона определяется, как внутренними социально-экономическими характеристиками региона, так и условиями доходности инвестиционного капитала.

Показатели конкурентоспособности подразделяются на показатели стратегической конкурентоспособности, фактической и экономической.

Показателями стратегической конкурентоспособности региона являются:

- расходы на развитие человека (образование, культуру, здравоохранение);
- индекс развития человеческого потенциала; эффективность использования природных и производственных ресурсов;
- инновационно-инвестиционная активность субъектов хозяйствования региона; деловая активность предпринимательских структур;
- состояние окружающей среды;
- уровень комплексной безопасности человека и политической стабильности в регионе.

Показатели фактической конкурентоспособности региона:

- внутренний валовый продукт на душу населения; – процент экспорта и импорта в ВВП и их соотношение;
- доля продаж организаций на международном рынке;
- отношение средней заработной платы в регионе к средней заработной плате в стране;
- отношение доходов 10 % богатых и 10 % бедных;
- уровень безработицы в регионе; – доля убыточных предприятий;
- уровень потребления жителями региона материальных благ (услуг);

– средняя продолжительность жизни населения в регионе.

Показатели экономической конкурентоспособности региона:

– совершенствование квалификационной структуры рабочей силы и эффективность использования труда в регионе;

– соответствие квалификационной структуры рабочей силы структуре спроса на труд и необходимость обеспечения инновационного типа экономики, опережение темпов роста производительности труда и прибыли по сравнению с темпами роста заработной платы;

– эффективность использования основного и оборотного капитала региона и интенсивность обновления основных средств на более высокой технологической основе;

– эффективность использования инвестиций в регионе; – эффективность инновационной деятельности;

– эффективность внешнеэкономической деятельности.

Методика оценки конкурентоспособности региона

Система показателей оценки конкурентоспособности региона включает пять подсистем, отражающих индикаторы экономического, социального, инновационно-инвестиционного, внешнеэкономического и институционального развития.

Алгоритм расчета сводного индекса конкурентоспособности региона включает:

1. Расчет частных показателей уровня конкурентоспособности региона (Π_i):

$$\Pi_i = \frac{\Pi_{\text{per}.i}}{\Pi_{\text{per.c}.i}}, \quad (3.1)$$

где $\Pi_{\text{per}.i}$ – абсолютное значение i -го показателя региона;

$\Pi_{\text{per.c}.i}$ – среднее значение i -го показателя по стране.

2. Расчет базовых индексов конкурентоспособности региона ($I_{\text{баз}}$) по каждой подсистеме показателей:

$$I_{\text{баз}} = \frac{\sum_{i=1}^n \Pi_i}{n}, \quad (3.2)$$

где Π_i – частный показатель уровня конкурентоспособности региональной экономики;

n – количество частных показателей, принятых для расчета базового индекса.

3. Расчет интегрального индекса конкурентоспособности региона ($I_{\text{св}}$), по пяти базовым индексам:

$$I_{\text{св}} = \frac{\sum_{j=1}^k I_{\text{баз}i}}{k}, \quad (3.3)$$

$$\text{или } I_{\text{св}} = \sum_{j=1}^k I_j \cdot a_j, \quad (3.4)$$

где k – количество базовых показателей;

$\sum_{j=1}^k I_{\text{баз}i}$ – включает базовые индексы экономического, социального, инновационно-инвестиционного, внешнеэкономического и институционального развития;

a_j – коэффициент значимости j -го базового индекса на основе экспертного опроса.

Конкурентоспособность региона оценивается на основе оценки его экономического потенциала по пяти составляющим: реальный сектор, внешне-экономическая деятельность, финансовые результаты деятельности предприятий, социальный сектор, потребительский рынок. Каждая составляющая экономического потенциала характеризуется определенным набором показателей (таблица 3.3).

Таблица 3.3. – Составляющие и показатели экономического потенциала региона

Составляющие экономического потенциала	Показатели
Реальный сектор	Объем промышленного производства
	Объем производства сельскохозяйственной продукции
	Добавленная стоимость
	Валовой региональный продукт
	Объем инвестиций в основной капитал
	Объем прямых иностранных инвестиций
Внешеэкономическая деятельность	Объем экспорта товаров
	Объем импорта товаров
	Покрытие экспортом импорта
Финансовые результаты деятельности предприятий	Чистая прибыль прибыльных предприятий
	Убытки убыточных предприятий
	Удельный вес убыточных предприятий
	Рентабельность продаж
Социальный сектор	Уровень безработицы населения
	Денежные доходы на душу населения
	Объем введения в эксплуатацию жилья
	Соотношение номинальной начисленной среднемесячной заработной платы работников и минимального потребительского бюджета
Потребительский рынок	Розничный товарооборот торговых организаций и организаций общественного питания на душу населения

	Потребительские расходы в домашних хозяйствах в месяц
	Объем оказания платных услуг населению
	Торговая площадь на 10000 чел.

Результаты определения уровня конкурентоспособности регионов используются для выработки обоснованной социально-экономической, инновационной, инвестиционной, градостроительной и региональной политики, определения совокупности мер и действий республиканских и местных органов управления, направленных на регулирование процессов социально-экономического развития региона.

Основные направления повышения конкурентоспособности региона:

- повышение уровня конкурентоспособности отраслей и организаций региональной экономики на основе технологического перевооружения производств, внедрения наукоемких и ресурсосберегающих технологий;
- стимулирование развития экспортных и импортозамещающих производств;
- активизация инновационно-инвестиционной деятельности за счет внедрения эффективных механизмов инвестирования в инновации отраслей и организаций региона.

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

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

международных стандартов и запросам потребителей, снижения затрат на производство экспортной продукции.

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

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

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

В современной экономической ситуации конкурентная борьба все больше смещается в сторону экономики знаний, инноваций, что определяет новые функции государственных и местных органов управления. Они должны выступать в роли катализатора нового, мотивировать организации к повышению своих стремлений и движению к более высоким уровням конкуренции. Политика этих органов управления должна сводиться к созданию условий и бизнес-среды, в которых организации могут достигать конкурентных преимуществ. Определяющим фактором в системе повышения конкурентоспособности является разработка под эгидой государства программ повышения конкурентоспособности регионов. При этом главной задачей является повышение конкурентоспособности государственных служащих, руководителей и специалистов, занятых на производстве. Без данной конкурентоспособности не может быть надлежащего уровня конкурентоспособности товара, организаций, отраслей, регионов и национальной экономики в целом.

В современных условиях одним из направлений повышения конкурентоспособности развития региона является применение *кластерной организации региональных экономических структур*. Кластерные структуры формируются в результате того, что одна или несколько крупных фирм, достигая конкурентоспособности на мировом рынке, распространяют свое влияние и деловые связи на ближайшее окружение, создавая устойчивую сеть из лучших поставщиков и потребителей. Далее действует эффект синергии, который и является сутью кластерного взаимодействия. Новые внутрикластерные отношения стимулируют инновационную деятельность, способствуют свободному обмену информацией, формируя дополнительные конкурентные преимущества.

В целом различают три *основных вида кластеров*:

- региональные кластеры (как правило, образованные на основе научных учреждений);

- кластеры с вертикальными производственными связями, образованные вокруг крупных компаний или сети основных предприятий, охватывающие процессы производства, поставки и сбыта;
- отраслевые кластеры.

В рамках государства кластеры играют роль точек роста внутреннего рынка и обеспечивают продвижение производимых ими товаров и услуг на международные рынки. Наличие кластеров позволяет национальным отраслям развивать и поддерживать свое конкурентное преимущество, не уступая даже технически более развитым странам.

Все фирмы из кластера инвестируют средства в специализированные исследования, развитие родственных технологий и инфраструктуры, информацию и человеческие ресурсы. Являясь точками экономического роста, кластеры становятся объектом крупных капиталовложений, на которых сосредоточено пристальное внимание правительства и местных администраций. Подобная производственная структура всегда более выгодна, чем отраслевая, так как внутрифирменные связи в ней более тесные.

Кластер порождает эффект масштаба производства, основой которого является наличие у одной из фирм инновационного ядра, стимулирующего производство новых видов продуктов и услуг. Преимуществом кластера также является одновременное производство нескольких видов продукции. При группировке фирм появляется возможность оптимизации производственно-технологических процессов и минимизации внепроизводственных издержек на различных предприятиях. Таким образом, все участники кластера получают дополнительные конкурентные преимущества под воздействием совокупного влияния и специализации, обеспечивающей рост производительности труда и снижение себестоимости продукции.

4. Факторы формирования конкурентоспособности отрасли и ее предприятий. Пять сил конкуренции, определяющих прибыльность отрасли (М. Портер). Международная конкурентоспособность отрасли

Отрасль – это группа качественно однородных хозяйственных единиц (предприятий, организаций, учреждений), характеризующихся особыми условиями производства в системе общественного разделения труда, однородной продукцией и выполняющих общую (специфическую) функцию в национальном хозяйстве.

Используются следующие подходы к определению понятия отрасль:

1. Продуктовый (функциональный, организационно-плановый);

2. Рыночный.

Согласно продуктовому подходу основным признаком выделения отрасли является однородность продукции. При этом, однородность определяется назначением продукции и дополнительно ее конструктивно-технологическими особенностями.

При этом под отраслью понимается совокупность предприятий, выпускающих однородную продукцию и имеющих сходную производственно-техническую базу.

Для характеристики отрасли используются также следующие параметры:

- однородность применяемых материалов;
- общность технической базы и технологических процессов;
- профессиональный состав кадров;
- целевые потребители и т. п.

При этом под *отраслью* понимается совокупность предприятий, организованных по одному из отраслеобразующих признаков, к которым относятся:

1) выпуск продукции одинакового назначения и исполнения (примером объединений предприятий в отрасль по этому признаку являются такие отрасли как машиностроение и металлообработка, электроэнергетика и др.);

2) использование схожих технологий (например, черная и цветная металлургия, химическая и нефтехимическая промышленности и др.);

3) использование одинакового исходного сырья (например, лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленности, стекольная промышленность и др.);

4) выполнение одинаковых функций (предприятия денежно-кредитной сферы, торговля, предприятия на рынке страховых услуг и др.).

Рыночный подход исходит из того, что состав отрасли должен включать все предприятия, которые предлагают потребителям товары для удовлетворения одной исходной потребности и относятся к одному товарному рынку.

Следовательно, под отраслью понимается совокупность продавцов, предлагающих покупателям товар, удовлетворяющий одной и той же потребности.

Отраслевая структура экономики отражает взаимосвязь основных отраслевых элементов, а также характер необходимых и существенных связей между ними. При этом в зависимости от целей анализа применяются различные варианты выделения и группировки отраслей.

Весь экономический комплекс можно разделить на следующие группы отраслей:

- отрасли материального производства: промышленность, строительство, сельское хозяйство, а также отрасли, связанные со снабжением населения

продукцией, т. е. заготовки, материально-техническое снабжение, торговля и общественное питание;

- отрасли непроеизводственной сферы: жилищно-коммунальное хозяйство, бытовое обслуживание, транспорт, связь и т. п.;

- социальное обслуживание населения: здравоохранение, наука, культура и искусство, образование, отрасли управления и обороны.

Отраслевая функциональная классификация включает четыре группы отраслей. Первая группа (первичные) – добывающая промышленность и сельское хозяйство; вторая группа (вторичные) – обрабатывающая промышленность; третья группа – транспорт, торговля, жилищное строительство, здравоохранение, обслуживающие производство и население; четвертая группа – управление, наука и научное обслуживание, образование.

Для современной структуры экономики страны характерной чертой является наличие отраслевых и межотраслевых комплексов. Причем все в большей степени в настоящее время идет процесс укрепления производственных связей, интеграции разных ступеней производства. Сложились такие комплексы, как топливно-энергетический, металлургический, машиностроительный, химико-лесной, строительный, агропромышленный, транспортный. Все эти комплексы имеют, в свою очередь, сложную и дифференцированную структуру.

Конкурентоспособность отрасли – это превосходство отрасли перед аналогичными отраслями за рубежом, достигаемое за счет наличия технических, организационных и экономических конкурентных преимуществ, как у ее предприятий, так и хозяйствующих субъектов, образующих отраслевую инфраструктуру (поддерживающие отрасли).

Из этого понятия вытекает, что конкурентоспособность отрасли определяется наличием у нее конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества отрасли позволяют:

- во-первых, производить продукцию высокого качества (с издержками не выше среднеотраслевых в зарубежной экономике), удовлетворяющую требованиям конкретных групп покупателей относительно потребительской ценности товаров, их рыночной новизны и стоимости;

- во-вторых, поставлять ее на конкретный мировой рынок в оптимальные сроки, диктуемые маркетинговой деятельностью и рыночной ситуацией.

Конкурентные преимущества отрасли предполагают:

- рациональную отраслевую структуру;
- наличие группы высококонкурентных организаций-лидеров, подтягивающих другие организации отрасли до своего уровня;
- передовую опытно-конструкторскую и прогрессивную производственно-технологическую базу отрасли;

- развитую отраслевую инфраструктуру;
- эффективную систему продвижения товара на рынок;
- активную систему научно-технического, производственного, материально-технического и коммерческого сотрудничества как внутри отрасли, так и с другими отраслями в стране и аналогичными отраслями за ее пределами.

Результатами конкурентных преимуществ отрасли являются: высокая конкуренция в отрасли; вертикальная и горизонтальная интеграция в отрасли; наличие отраслевого научно-технического и информационного центра; наличие отраслевого патентного фонда.

К конкурентным преимуществам отрасли относятся:

- высокая (по сравнению с зарубежными аналогичными отраслями-конкурентами) потребность в товарах отрасли и их эксклюзивность;
- высокая эффективность использования ресурсов;
- оптимальный уровень концентрации, специализации и кооперирования в отрасли;
- оптимальный уровень унификации, стандартизации и сертификации продукции отрасли;
- высокий удельный вес в отрасли конкурентоспособных организаций и товаров; – высокий удельный вес конкурентоспособного персонала в отрасли (особенно среди руководителей и специалистов);
- функционирование в организациях отрасли системы обеспечения ее конкурентоспособности;
- высокая доля экспорта наукоемких товаров.

Таким образом, формирование конкурентных преимуществ отрасли происходит в результате более широкого доступа организаций к имеющимся ресурсам по сравнению с конкурентами; доступа к технологическим и маркетинговым знаниям, что обеспечивается на основе взаимосвязи и взаимодействия организаций; повышения эффективности использования ресурсов посредством реализации новых технологий и продуктов; формирования стратегического потенциала организаций отрасли, определяющего результаты их деятельности на перспективу.

Факторы конкурентоспособности отрасли классифицируются на внешние и внутренние.

Среди *внешних факторов* выделяют факторы, регулируемые со стороны государства и нерегулируемые, а также факторы прямого и косвенного действия.

К *факторам, регулируемым государством* и оказывающим сильное влияние на конкурентоспособность отрасли на современном этапе развития

экономики Республики Беларусь, относится фактор нормативно-правового регулирования экономики, а также существующие макроэкономические тенденции.

Нерегулируемым фактором внешней среды является фактор внешнеэкономических условий.

Факторы прямого действия – это научно-технические факторы, которые влияют непосредственно на хозяйственную деятельность организаций и испытывают на себе прямое влияние действий организаций (потребителей, зарубежных конкурентов, сторонних поставщиков и учреждений государственного регулирования).

Под средой косвенного действия понимаются *факторы косвенного*, как правило, *долговременного воздействия* на деятельность субъектов хозяйствования (общее состояние национальной экономики; уровень развития научно-технического прогресса; политическая ситуация; участие отрасли в международной торговле).

Внутренние факторы характеризуются внутриотраслевой конкуренцией и товарно-денежными отношениями организаций отрасли.

К *внутренним факторам конкурентоспособности отрасли* относятся:

- организационная структура организаций отрасли (определяет степень разделения труда в организациях отрасли, иерархичность управления – элементы, которые оказывают влияние на эффективность труда, адаптивность организации к происходящим изменениям в запросах покупателей, к действиям конкурентов, технике и технологии, сформированной конкурентной стратегии отрасли);
- качество менеджмента и эффективность управления в организациях отрасли (подразумевает обоснованность, последовательность, непротиворечивость, целенаправленность, гибкость принимаемых решений в зависимости от изменения внешней среды и приоритетов в развитии отрасли);
- качество кадрового потенциала, действие эффекта масштаба, знаний и опыта;
- использование инновационных технологий и формирование собственных инвестиций организациями отрасли (результатами инновационной деятельности являются расширение и обновление ассортимента производимой продукции, повышение ее технического уровня и качества; создание новых видов продукции, удовлетворяющих ранее неизвестные потребности).

На сегодняшний день существуют различные подходы к оценке конкурентоспособности отрасли. Рассмотрим некоторые из них.

Модель анализа «пяти сил» конкурентной среды М. Портера

Модель М. Портера основывается на следующих положениях структурного анализа конкурентной среды отрасли:

1. Конкуренция выходит за пределы конкурирующих предприятий.
2. При проведении структурного анализа необходимо определить интенсивность конкуренции и в этой связи исследовать потенциальные уровни воздействия на предприятие следующих ключевых сил (рисунок 3.):

- 1) угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов;
- 2) власть покупателей;
- 3) власть поставщиков;
- 4) угрозы со стороны заменителей товара или услуги;
- 5) уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.

3. Методика структурного анализа позволяет предприятию разрабатывать эффективную стратегию, которая, в свою очередь, позволит занять прочную позицию при столкновении с различными конкурентными силами.

Угроза проникновения на рынок потенциальных конкурентов. Ее вероятность определяется высотой существующих барьеров и уровнем усилий, необходимых для их преодоления. Наиболее серьезными барьерами для проникновения являются эффект масштаба, величина необходимого для проникновения на рынок капитала, возможность доступа к каналам распространения, эффект роста производительности, диверсификация.

Эффект масштаба. Он достигается тогда, когда общие постоянные производственные затраты распределяются на большее количество продукции. При этом многие расходы на единицу продукции, такие как расходы на содержание складов, служб (бухгалтерии, охраны, экспедиции и пр.), приобретение материалов и погрузочно-разгрузочные работы, по мере увеличения объемов производства снижаются. Эффект масштаба различен и зависит от отрасли промышленности, в которой работает организация.



Рисунок 3.3. – Модель «пяти сил» конкурентной среды М. Портера

Потребности в капитале для проникновения на рынок. Они связаны эффектом масштаба и относятся к тем затратам, которые организация должна понести, чтобы внедриться в отрасль и успешно действовать в ней.

Доступ к каналам распространения. В данном случае речь идет о возможности доступа к эффективным и выгодным каналам распространения продукции или услуг. Эффект роста производительности. Производительность возрастает по мере того как рабочие, менеджеры и служащие осознают поставленные задания и становятся опытнее. При этом улучшается соотношение «затраты – эффективность».

Диверсификация означает поставку на рынок продукта или услуг, которые в глазах потребителя явно отличаются от конкурирующих. Организации, которые могут провести диверсификацию, имеют возможность возведения непреодолимых барьеров для проникновения новых конкурентов. В целом эти препятствия для проникновения конкурентов в разных отраслях промышленности различаются. При этом даже в пределах конкретной отрасли одни барьеры более значительны, чем другие. Поэтому вне зависимости от сферы производства разработчик стратегии должен определить, какие препятствия

реально существуют и в какой степени они усложняют проникновение на рынок при данных конкретных условиях среды.

Власть покупателей и власть поставщиков. Покупатели и поставщики конкурируют в отрасли из-за влияния на величину прибыли. Чем значительней власть первых, тем более вероятно, что прибыль будет меньше. Власть покупателей над поставщиками в отрасли зависит от целого ряда характеристик положения на данном рынке.

Власть покупателей, вероятнее всего, будет велика при следующих обстоятельствах:

когда покупатели сконцентрированы;

есть альтернативные источники снабжения;

когда стоимость сырья составляет значительную часть общей стоимости продукции. В этом случае покупатели будут более придирчивы к цене и окажут экономическое давление на поставщиков.

Условия, при которых будет велика власть поставщиков, следующие:

поставщики сконцентрированы;

стоимость замены одного поставщика другим велика;

покупатели поставщика не имеют для него большого значения.

Если выполняется одно или более из этих условий, весьма вероятно, что поставщик не будет придавать особого значения стабильным и долгосрочным отношениям со своими покупателями.

Угрозы со стороны заменителей товара или услуги. В общем смысле все предприятия данной отрасли конкурируют с отраслями, производящими товары-заменители. Товары-заменители ограничивают потенциальную прибыльность отрасли производства, определяя потолок на те цены, которые предприятия отрасли могли бы выгодно для себя установить. Анализ товаров-заменителей включает выявление продукции, которая выполняет те же функции, что и продукция, выпускаемая данной отраслью. Замена, таким образом, может происходить по целому ряду различных направлений:

1) прямая замена, т. е. когда один товар прямо заменяет другой;

2) косвенная замена – один товар опосредованно заменяется другим, способным выполнять сходные функции (так, например, искусственные ткани заменяют натуральные).

Сам факт возможности замены порождает важнейшие с точки зрения стратегического планирования вопросы:

1) какова степень угрозы, что заменители (прямые или косвенные) повлияют на деятельность предприятия?

2) что должно делать предприятие, чтобы избежать угрозы появления подобных заменителей?

Ответы на эти вопросы всегда носят конкретный, ситуационный характер и могут быть получены в результате специально спланированных и проведенных исследований.

Уровень конкурентной борьбы между традиционными конкурентами. Степень напряженности борьбы между существующими конкурентами также важна и заслуживает рассмотрения в структурном анализе. В конце концов, интенсивность борьбы является важнейшей структурной особенностью, определяющей природу конкуренции в данной отрасли. Борьба обычно возникает в связи с тем, что конкуренты ощущают давление или же видят возможность улучшения своего положения в отрасли. М. Портер выделяет следующие взаимодействующие структурные факторы, которые ведут к росту интенсивности конкуренции:

1. Сосуществование сбалансированных конкурентов. Такая ситуация складывается, когда конкуренты имеют сходные характеристики. В этом случае можно прогнозировать опасность жесткой конкуренции.

2. Сосуществование конкурентов на рынке медленного роста. На медленно растущих рынках конкуренты стремятся утвердиться в качестве лидеров.

3. Высокие постоянные затраты. Как указывает М. Портер, высокие постоянные затраты оказывают сильное давление на все предприятия при задействовании существующих производственных мощностей. Это вызывает быстрое снижение цен при наличии свободных мощностей. Такая ситуация может привести к войне цен и низкой прибыльности операций.

4. Необходимость индивидуализации продукции, которая ведет к преимуществу в конкуренции и защищает организацию от соперников в связи с тем, что покупатели отдают предпочтение конкретным производителям. Ясно, что при отсутствии диверсификации продукта трудно предотвратить метание покупателей между конкурентами.

5. Существование серьезных препятствий для выхода. Препятствия для выхода – это экономические, стратегические, физические и эмоциональные факторы, которые удерживают предприятие в деле, если даже оно, возможно, получает малую или даже отрицательную отдачу от вложений.

Могут существовать следующие возможные препятствия для выхода:

- специализированные активы: высокоспециализированные активы, такие, например, как оборудование для добычи природных ресурсов, разработанное для данных конкретных геологических условий, имеют низкую ликвидную стоимость;

- стратегическая взаимосвязь: связь между различными аспектами деятельности организации в свете имиджа компании, изменения ее общей стоимости и т. д.;

- эмоциональные препятствия, нежелание руководства принимать правильные с экономической точки зрения решения из-за его солидарности с бизнесом, лояльности к служащим, гордости и т. п.;

- правительственные ограничения: нежелание правительства разрешить выход в связи с опасениями отрицательных последствий (например, с точки зрения уменьшения занятости), которые он может оказать на конкретный регион или общество в целом.

Следует отметить, что модель «пяти сил» имеет возможности дальнейшего развития и совершенствования. В частности, это относится к выделению двух типов отношений между различными товарами: субститутами (товарами-заменителями) и дополнительными товарами (комплементарными).

Если товары-заменители уменьшают стоимость товара, то комплементарные товары способствуют возрастанию его стоимости. Поставщики комплементарных товаров (комплементоры) играют важную роль в конкурентной среде большинства предприятий. Простейший способ учесть роль дополнительных товаров состоит в том, чтобы добавить шестую силу в модель «пяти сил» и проанализировать воздействие этих товаров на рынок. Если товары непосредственно дополняют друг друга, то порознь они имеют для потребителей весьма небольшую ценность – потребительскую стоимость всей системы. Там, где два продукта дополняют друг друга, прибыль накапливается у поставщика, который выстраивает более сильную рыночную позицию и сокращает ценность, внесенную другими. Ключом к этому усилению являются процессы монополизации, специализации и дефицит поставки одного из комплектующих продуктов на фоне нарастающей конкуренции и потребления, а также избыточные мощности для производства дополнительного продукта.

Модель 5 сил конкуренции Портера отражает объективное состояние конкурентного окружения в конкретный момент времени. Динамический анализ по модели Портера невозможен. Однако возможно использование модели Портера для прогнозной оценки конкурентного положения на базе PEST и SWOT-анализа.

1. Конкуренция между фирмами в отрасли

В поисках наиболее выгодной позиции компании постоянно маневрируют, они либо атакуют друг друга, либо используют мирную дипломатию.

Анализируя влияние большого числа обстоятельств, влияющих на взаимоотношения между фирмами в отрасли, Портер в своей модели выделил ряд факторов, влияющих на интенсивность конкуренции между фирмами в отрасли.

1. Конкуренция усиливается с ростом числа конкурентов и выравнивания их размеров и возможностей.

2. Конкуренция обычно бывает жестче тогда, когда медленно растет спрос на продукцию.

3. Конкуренция носит более интенсивный характер, когда конкуренты вынуждены снижать цены или использовать иное конкурентное оружие с целью уменьшения себестоимости продукции.

4. Конкуренция сильнее тогда, когда низки затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на продукцию другого.

5. Конкуренция сильнее тогда, когда один или несколько конкурентов не удовлетворены своей рыночной позицией и предпринимают меры по ее улучшению за счет других участников рынка.

6. Конкуренция усиливается пропорционально величине вероятного результата успешного стратегического действия.

7. Конкуренция имеет тенденцию становиться более жесткой, когда затраты на выход из отрасли превосходят затраты на то, чтобы остаться и продолжать конкурентную борьбу.

8. Конкуренция становится тем более опасной и непредсказуемой, чем больше различаются конкуренты по применяемым стратегиям, корпоративным приоритетам, ресурсам и особенностям стран их дислокации.

9. Конкуренция усиливается, если крупные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы этой отрасли и предпринимают агрессивные и щедро финансируемые действия по преобразованию приобретенных ими фирм в главных претендентов на лидерство в отрасли.

Интенсивная конкуренция в отрасли вызывается действием следующих факторов:

- в отрасли имеется значительное число конкурентов, равных по размерам и силе;
- наблюдается замедление роста отрасли;
- продукция компаний лишена выраженных индивидуальных различий;
- для отрасли характерны высокие постоянные издержки, или же ее продукция относится к скоропортящейся;
- объем производственных мощностей в отрасли увеличивается скачкообразно (нарушается баланс между спросом и предложением);
- высокие барьеры на выходе из отрасли;
- конкуренты отличаются своими стратегиями.

Методические подходы к анализу отрасли А. Томпсона

Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли предполагает изучение ее основных экономических характеристик.

К основным экономическим характеристикам отрасли относятся следующие:

- 1) размер рынка;
- 2) масштаб конкуренции;
- 3) темпы роста рынка и этап его жизненного цикла;
- 4) количество конкурентов и их относительные размеры (множество мелких компаний и немного крупных);
- 5) количество покупателей и их относительные размеры;
- 6) степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке;
- 7) каналы распространения продукции;
- 8) скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров;
- 9) степень дифференциации товаров (услуг) компаний-конкурентов;
- 10) возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе;
- 11) компактность размещения основных компаний в определенных регионах;
- 12) наличие эффекта обучаемости, когда издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объема выпуска изделий в результате накопления производственного опыта;
- 13) степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства;
- 14) требуемый размер капиталовложений;
- 15) условия входа в отрасль и выхода из нее;
- 16) отраслевой показатель прибыльности.

Стратегическое значение основных характеристик отраслей приведено в таблица 3.4.

Таблица 3.4. – Стратегическое значение экономических характеристик отрасли

Экономическая характеристика	Стратегическое значение
Темпы роста рынка	Быстро растущие рынки привлекают новых конкурентов, замедление темпов роста рынка усиливает конкуренцию и приводит к вытеснению слабых компаний
Излишек или нехватка производственных мощностей	Излишек производственных мощностей приводит к падению цен и доходов компании, нехватка – к росту обоих показателей
Прибыльность отрасли	Высокорентабельные отрасли привлекают на рынок новые компании, низкорентабельные – стимулируют уход компаний в другие отрасли

Условия входа на рынок и выхода из него	Высокие входные барьеры способствуют сохранению позиции и доходов уже существующих компаний, незначительные препятствия стимулируют появление новых конкурентов
Себестоимость и значимость продукции	Большинство покупателей скорее заинтересовано в снижении цен на крупные и дорогие предметы потребления, чем на небольшие или более дешевые
Стандартизация продукции	Чем выше стандартизация продукции, тем сильнее давление со стороны покупателей, поскольку им легче перейти от одного производителя к другому
Быстрые изменения в технологиях	Фактор, повышающий риск вхождения в отрасль
Требования к стартовому капиталу	Высокие требования к размеру стартового капитала представляют собой существенный барьер для входа и выхода из отрасли
Вертикальная интеграция	Увеличивает требования к стартовому капиталу, влияет на характер конкуренции и уровень издержек производства у сильно- и слабоинтегрированных компаний
Экономия на масштабе	Увеличивает объем производства и долю рынка, необходимые для обеспечения конкурентоспособного уровня издержек на единицу продукции
Быстрое совершенствование продукции	Сокращает жизненный цикл товара, увеличивает риск ввиду опасности быстрого введения на рынок новых моделей товара конкурентами

Общие результаты анализа отрасли включают оценку:

- основных экономических характеристик отрасли;
- форм и интенсивности конкуренции;
- причин изменений в структуре конкуренции и внешней среде;
- ключевых факторов успеха;
- общей привлекательности отрасли и перспективы обеспечения ее прибыльности.

Конкурентный анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции – важная предпосылка для разработки эффективной стратегии, основанной на ясной и объективной картине внешней среды, в которой действует предприятие. Конкурентный анализ отрасли необходим для рассмотрения ее конкурентоспособности, он является основой для проведения подробнейшего анализа отрасли и ее структуры. Общий вывод конкурентного анализа характеризует перспективы развития отрасли и ее привлекательность для бизнеса.

У конкретного предприятия могут существовать свои дополнительные критерии привлекательности отрасли. Даже если ситуация в отрасли однозначно ухудшается, в отдельных случаях это может пойти на пользу каким-то предприятиям, помочь им осуществлять свои стратегии. Например, это может способствовать укреплению позиций лидера отрасли. Сильные предприятия могут использовать неустойчивость слабых конкурентов в своих целях.

Предприятие может быть изолировано или может подготовить достаточно сильную защиту в отношении факторов, которые делают отрасль в целом непривлекательной. Кроме того, может сложиться ситуация, когда продолжение работы в данной отрасли важно с точки зрения достижения успеха в других отраслях, где у предприятия есть интересы.

Таким образом, данный подход достаточно интересен своими выводами. Он дает возможность проанализировать конкретную ситуацию в отрасли, определить главные экономические характеристики, рассмотреть ключевые факторы успеха отрасли и перспективы ее развития.

Метод оценки конкурентоспособности отрасли Р. А. Фатхутдинова

Оценка конкурентоспособности отрасли осуществляется на основе комплексного, поэтапного и поэлементного исследования ведущих предприятий. Уровень конкурентоспособности отрасли рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{отр}} = \frac{\sum_{i=1}^n V_i k_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (1)$$

где $K_{\text{отр}}$ – уровень конкурентоспособности отрасли, выпускающей однородную группу товаров, доли ед.;

n – количество наименований товара, входящих в данную группу;

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

k_i – конкурентоспособность i -го товара на данном рынке, доли ед.

Количественный анализ конкурентоспособности дополняет качественный, включающий оценку внешних и внутренних поддающихся измерению конкурентных преимуществ.

Так, к внешним конкурентным преимуществам отрасли относятся:

- высокий уровень конкурентоспособности страны;
- активная государственная поддержка малого и среднего бизнеса;
- качественное правовое регулирование функционирования экономики страны;
- открытость общества и рынков;
- высокий научный уровень управления экономикой страны;
- гармонизация национальной системы стандартизации и сертификации с международной системой;
- соответствующая государственная поддержка науки и инновационной деятельности;
- высокое качество информационного обеспечения управления страной;
- высокий уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;
- дифференцированные и оптимальные налоговые ставки в стране;

- низкие процентные ставки в стране;
- наличие доступных и дешевых ресурсов;
- качественная система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;
- хорошие климатические условия и географическое положение страны;
- высокий уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране и др.

К внутренним конкурентным преимуществам отрасли относятся:

- высокая потребность в товаре отрасли;
- оптимальный уровень концентрации, специализации и кооперирования в отрасли;
- оптимальный уровень унификации и стандартизации продукции отрасли;
- высокий удельный вес конкурентоспособного персонала в отрасли;
- качественная информационная и нормативно-методическая база управления в отрасли;
- конкурентоспособные поставщики;
- наличие доступа к качественному дешевому сырью и другим ресурсам;
- выполнение работ по оптимизации эффективности использования ресурсов;
- высокий уровень радикальных новшеств (патентованные товары, технологии, информационные системы и т. д.);
- наличие конкурентоспособных менеджеров;
- функционирование в организациях отрасли системы обеспечения конкурентоспособности;
- проведение сертификации продукции и систем;
- эксклюзивность товара отрасли;
- высокая эффективность организации отрасли;
- высокая доля экспорта наукоемких товаров;
- высокий удельный вес конкурентоспособных организаций и товаров отрасли и др.

Конкурентоспособность отрасли определяется по лучшим товарам отрасли, составляющим не менее 70 % отраслевого объема продаж. Поэтому необходимо вести отраслевой мониторинг нормативов конкурентоспособности по наиболее значимым товарам и выполнения отраслевых программ повышения конкурентоспособности товаров и предприятий данной отрасли.

При этом размер рынка исчисляется в региональном, национальном и глобальном масштабах.

Для определения размера отраслевого рынка, количества участников, входящих в отрасль, политики их поведения на рынке, тенденции развития параметров рынка и решения других вопросов рекомендуется проводить анализ отрасли по следующим направлениям:

- общий анализ объема рынка, количества продавцов, номенклатуры и ассортимента товаров, их качества и цены, каналов распределения, высоты входящих барьеров, экономико-правовой ситуации на рынке, уровня дифференциации товаров, нормы рентабельности и др.;

- анализ главных конкурентов (доля рынка, занятая ими, динамичность их параметров и др.);

- анализ главных потребителей;

- анализ главных поставщиков;

- анализ отраслей, выпускающих заменители товаров;

- анализ силы конкуренции на рынке поставщиков, продавцов, потребителей;

- анализ главных видов стратегий, применяемых конкурентами;

- анализ тенденций изменения параметров рынка;

- анализ методов и инструментов государственного регулирования рыночных отношений в отрасли;

- анализ инновационной активности в отрасли, конкуренции в среде инновационных продуктов, барьеров на рынке новшеств.

Помимо расчета вышеприведенного показателя конкурентоспособности отрасли на основе результатов анализа отрасли должны нормироваться следующие отраслевые показатели:

- экспорт и его динамика, тенденции;

- импорт и его динамика, тенденции;

- темпы роста объема производства;

- тенденции изменения внутреннего потребления собственных ресурсов (газ, нефть, электроэнергия, древесина, металл, продукты химической промышленности, цемент, стекло и др.);

- уровень конкурентоспособности отрасли и его динамика;

- наукоемкость производства;

- удельный вес инновационных предприятий;

- средний возраст технологического оборудования;

- уровень образования работников отрасли, их возрастная структура;

- удельный вес работников, имеющих ученую степень, и др.

Оценивая конкурентоспособность отраслей, следует уделить особое внимание их инновационному развитию.

Основными приоритетами инновационного развития будут являться следующие факторы:

1. Ресурсосбережение. Ресурсосбережение должно рассматриваться как важнейшее проявление влияния высоких технологий на конкурентоспособность, а ресурсосберегающая эффективность в настоящее время – стать главным критерием выбора приоритета технологического перевооружения на основе высоких технологий. Также одним из аспектов ресурсосбережения является полное и комплексное использование сырья и материалов, внедрение безотходных и малоотходных технологий. Немалую роль в решении проблемы ресурсосбережения играют разработка и широкое освоение производства энергосберегающей техники и аппаратуры контроля и регулирования потребления тепла и электроэнергии.

2. Увеличение доли наукоемкой продукции высокой степени переработки. Особое значение приобретает освоение новейших технологий конечных пределов (на которых в основном формируются высокие потребительские свойства продукции и создается основная часть добавленной стоимости), технологий, позволяющих повысить глубину переработки сырья и степень технологической готовности продукции к последующей переработке.

3. Обеспечение необходимой динамики обновления технологий. Низкие темпы обновления технологий являются одним из главных препятствий для достижения конкурентоспособности отечественных производств. Внедрение высоких технологий необходимо для решения проблемы обеспечения гибкости производства.

4. Оптимизация сырьевой базы производства. Особое место в решении сырьевой проблемы занимает развитие геологоразведочных работ на основе современных высоких технологий.

5. Обеспечение гибкости производства. Приоритетным направлением является разработка и освоение многофункционального легко перестраиваемого оборудования. Анализ конкурентоспособности отрасли предполагает оценку влияния государства на формирование ее конкурентных преимуществ.

Государственное управление на всех уровнях является потенциальным фактором прямого и косвенного воздействия на многие аспекты отраслевой структуры. Для многих отраслей государство фактически является покупателем или продавцом и способно оказывать влияние на отраслевую конкуренцию с помощью проводимой им политики. При этом необходимо учитывать, что роль государства как поставщика или покупателя в значительно большей степени определяется политическими факторами, чем экономическими условиями.

Государство может также воздействовать на ситуацию в отрасли с помощью норм регулирования, субсидий или других средств. Правительство может также воздействовать на конкурентную борьбу, регулируя с помощью различных мер темпы роста отрасли и структуру цен.

Оценка инвестиционной привлекательности как фактора конкурентоспособности отрасли. Обеспечение высоких темпов развития и повышения конкурентоспособности отрасли в условиях современной экономики в значительной степени определяется уровнем ее инвестиционной активности и диапазоном инвестиционной деятельности.

Оценка инвестиционной привлекательности отдельных отраслей экономики осуществляется по следующим основным элементам (рисунок 3.4):

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

Каждый из перечисленных элементов включает в себя конкретные аналитические оценочные показатели, расчет которых основывается на соответствующих статистических данных и экспертных оценках.



Рисунок 3.4. – Структура оценки инвестиционной привлекательности отраслей экономики

Уровень перспективности развития отрасли оценивается на основе следующих основных показателей и характеристик:

- значимость отрасли в экономике страны. Количественную оценку этого показателя составляют фактический и прогнозируемый удельный вес продукции отрасли в валовом внутреннем продукте страны с учетом осуществляемой структурной перестройки экономики;
- устойчивость отрасли к экономическому спаду. Уровень этой устойчивости определяется на основе анализа соотношения динамики объема

отраслевого производства продукции и динамики валового внутреннего продукта страны;

- социальная значимость отрасли. Она характеризуется численностью занятых в отрасли работников, их удельным весом в общей численности занятого населения страны;

- обеспеченность развития отрасли собственными финансовыми ресурсами. Для ее оценки используются показатели объема и удельного веса капитальных вложений, осуществляемых за счет собственных финансовых ресурсов предприятий отрасли, удельный вес собственного капитала в общем используемом предприятиями отрасли его объеме и др.;

- степень государственной поддержки развития отрасли. Количественную оценку этого показателя составляют данные об объеме государственных капитальных вложений в отрасль, объеме льготного государственного кредитования предприятий отрасли, системе налоговых льгот, связанных с деятельностью предприятий отрасли, и др.;

- стадия жизненного цикла отрасли. Такая оценка осуществляется только по тем отраслям (подотраслям) экономики, развитие которых осуществляется по отдельным стадиям жизненного цикла (отдельные отрасли и подотрасли, например, сельскохозяйственные, не носят характера циклического развития). В соответствии с концепцией жизненного цикла отрасли он состоит из следующих пяти стадий: рождение, рост, расширение, зрелость, старение.

Уровень среднеотраслевой рентабельности деятельности предприятий отрасли оценивается на основе следующих коэффициентов:

- коэффициент рентабельности активов. Он позволяет судить об уровне генерирования прибыли активами предприятий с учетом отраслевой специфики их деятельности;

- коэффициент рентабельности собственного капитала. Он является приоритетным в рассматриваемой системе показателей данной группы, так как позволяет судить о среднеотраслевой норме прибыльности инвестиций;

- коэффициент рентабельности реализации продукции. Этот показатель дает представление о норме отраслевой прибыли в составе средних цен на продукцию отрасли;

- коэффициент рентабельности текущих затрат. Использование этого показателя дает представление о потенциальных возможностях формирования диапазона цен на продукцию с позиций сложившегося уровня затрат на ее производство и реализацию.

Учитывая высокую вариабельность значений этих показателей в динамике, вызванную нестабильностью экономических условий развития предприятий

на современном этапе, эти показатели рассчитываются и изучаются за ряд последних лет.

Уровень отраслевых инвестиционных рисков оценивается на основе следующих показателей:

- коэффициент вариации среднеотраслевого показателя рентабельности собственного капитала по отдельным годам анализируемого периода. Этот коэффициент является традиционным измерителем уровня финансового (инвестиционного) риска в динамике;
- коэффициент вариации показателей рентабельности в разрезе отдельных предприятий отрасли. Он характеризует внутриотраслевой диапазон колебаний уровня финансовых (инвестиционных) рисков;
- уровень конкуренции в отрасли. Количественно этот показатель характеризует число предприятий, функционирующих в данной отрасли (в сравнении с другими отраслями), а также число предприятий, занимающих монопольное положение на рынке (по критерию удельного веса реализации продукции);
- уровень инфляционной устойчивости цен на продукцию отрасли. Такую оценку можно получить путем соотнесения показателей динамики уровня цен на продукцию отрасли с динамикой индекса оптовых цен в целом по стране или индекса инфляции;
- уровень социальной напряженности в отрасли. В определенной степени о нем позволяет судить сравнение показателя среднего уровня заработной платы работников отрасли с реальным уровнем прожиточного минимума в стране.

На основе оценки трех перечисленных элементов (синтетических оценочных характеристик) и их ранговой значимости в общей характеристике инвестиционной привлекательности рассчитываются интегральные показатели уровня инвестиционной привлекательности отдельных отраслей экономики.

На первом этапе рассчитывается ранговая значимость отраслей по каждому элементу их оценки. В процессе такой оценки все аналитические показатели, используемые для характеристики отдельных элементов инвестиционной привлекательности отраслей, рассматриваются как равнозначные (при необходимости значимость каждого из аналитических показателей может быть дифференцирована на основе экспертной оценки). Ранговая значимость отрасли по каждому элементу оценки определяется как средняя ранговая ее значимость по всем входящим в данный элемент аналитическим показателям.

На втором этапе расчетов на основе ранговой значимости отрасли по каждому элементу вычисляется интегральный ранговый показатель оценки ее инвестиционной привлекательности. Учитывая, что отдельные элементы оценки

играют разную роль в принятии инвестиционных решений, их значимость дифференцируется экспертным путем.

В процессе проводимой оценки инвестиционной привлекательности отдельных отраслей экономики экспертным путем (на основе опроса инвестиционных менеджеров ряда инвестиционных компаний) установлена следующая значимость отдельных элементов при расчете интегрального рангового показателя:

- уровень перспективности развития отрасли – 20 %;
- уровень среднеотраслевой рентабельности деятельности предприятий отрасли – 65 %;
- уровень отраслевых инвестиционных рисков – 15 %.

Естественно, приведенная значимость отдельных элементов оценки в определенной мере носит субъективный характер, так как зависит от состава и квалификации экспертов, периода проведения экспертного опроса и других факторов. В связи с этим при проведении оценки инвестиционной привлекательности отраслей экономики в меняющихся экономических условиях приведенная значимость отдельных элементов требует уточнения.

Расчет интегрального рангового показателя оценки инвестиционной привлекательности отраслей экономики осуществляется по формуле:

$$\text{РИП}_0 = \sum_{i=1}^n \text{РЭО}_i \text{ЗЭО}_i, \quad (3.2)$$

где РИП_0 – интегральный ранговый показатель инвестиционной привлекательности отрасли экономики;

РЭО_i – средний ранговый показатель по рассматриваемому элементу оценки отрасли;

ЗЭО_i – значимость соответствующего элемента в общей оценке отрасли, выраженная десятичной дробью.

На третьем этапе расчетов на основе рассчитанных интегральных ранговых показателей оценки инвестиционной привлекательности отдельных отраслей проводится соответствующая их группировка.

В процессе такой группировки устанавливаются:

- приоритетные отрасли по уровню инвестиционной привлекательности;
- отрасли с высоким уровнем инвестиционной привлекательности;
- отрасли со средним уровнем инвестиционной привлекательности;
- отрасли с низким уровнем инвестиционной привлекательности.

При использовании результатов оценки уровня инвестиционной привлекательности отраслей экономики в целях отраслевой диверсификации

инвестиционного портфеля предприятия необходимо иметь в виду, что ряд показателей оценки имеет высокий уровень динамики. Поэтому с изменением экономических условий деятельности предприятий отдельных отраслей такая оценка должна пересматриваться (периодичность такого пересмотра составляет обычно два года).

Для сравнительной (по отношению к зарубежной отрасли-конкуренту) оценки конкурентоспособности национальной отрасли используют следующие базовые (обобщающие) показатели эффективности производства:

1. Индекс конкурентоспособности отрасли по совокупной (общественной) производительности живого и овеществленного труда:

$$I_{kПТ} = \frac{ПТ_1}{ПТ_0}, \quad (3.3)$$

где $ПТ_1, ПТ_0$ – соответственно производительность совокупного (живого и овеществленного) труда в оцениваемой и зарубежной отраслях за год.

2. Индекс конкурентоспособности отраслей по рентабельности реализованной продукции, скорректированный на индекс инфляции:

$$I_{kR_{рп1}} = \frac{R_{рп1}}{R_{рп0}} \cdot \left(\frac{I_{инф.0}}{I_{инф.1}} \right), \quad (3.4)$$

где $R_{рп1}, R_{рп0}$ – соответственно рентабельность реализованной продукции в оцениваемой и зарубежной отраслях;

$I_{инф.1}, I_{инф.0}$ – соответственно инфляция в оцениваемой и зарубежной отраслях в году.

3. Сочетание индекса рентабельности реализованной продукции и рентабельности активов по отрасли, скорректированных на индекс инфляции:

$$I_{kR_{рп}} = \frac{\sqrt{R_{рп1} R_{A1}}}{\sqrt{R_{рп0} R_{A0}}} \cdot \left(\frac{I_{инф.0}}{I_{инф.1}} \right), \quad (3.5)$$

где R_{A1}, R_{A0} – соответственно рентабельность активов в оцениваемой и зарубежной отраслях.

4. Сочетание индекса рентабельности продукции и совокупного уровня деловой активности предприятий отрасли, скорректированных на индекс инфляции:

$$I_{kR_{рпД_A}} = \frac{\sqrt{R_{рп1} Д_{A1}}}{\sqrt{R_{рп0} Д_{A0}}} \cdot \left(\frac{I_{инф.0}}{I_{инф.1}} \right), \quad (3.6)$$

где D_{A1} , D_{A0} – соответственно уровень деловой активности в оцениваемой и зарубежной отраслях в году (определяется отношением объема реализованной продукции к среднегодовой стоимости активов).

Тема 4. Конкурентоспособность организации и методы ее оценки

1. Сущность и факторы конкурентоспособности организации.
2. Конкурентный потенциал организации.
3. Этапы проведения анализа и оценки конкурентоспособности организации. Методы оценки конкурентоспособности организации.

1. Сущность и факторы конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность организации является сложным понятием, это интегральная характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием результаты его деятельности в течение определенного периода.

Общепринятого, удовлетворяющего всех участников рыночных отношений определения конкурентоспособности предприятий, нет (таблица 4.1).

Таблица 4.1. – Обзор определений понятия «конкурентоспособность организации»

Автор	Определение
1. Определения, базирующиеся на внутренней и внешней деятельности фирмы	
Баринов В.	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели
Захаров А.Н.	Конкурентоспособность организации – это обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования
Калашникова Л.М.	Конкурентоспособность организации - комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровень системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы
Завьялов П.С.	Конкурентоспособность организации – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной

	реализации в условиях конкурентного рынка.
2. Определения, базирующиеся на товарной составляющей конкурентоспособности	
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспособность организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу
Васильева З.А.	Конкурентоспособность предприятий (для потребителей) - способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров
3. Определения, сочетающие товар и производственную деятельность субъекта	
Рубин Ю.Б., Шустов В.В.	Способность организации противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
Сергеев И.В.	Под конкурентоспособностью организации понимается способность организации производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал

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

Конкурентоспособность предприятия может быть оценена только в рамках группы предприятий, относящихся к одной отрасли, поэтому оценка степени конкурентоспособности предприятия предполагает в первую очередь выбор базовых объектов для сравнения.

Сравниваемые предприятия-конкуренты должны обладать соизмеримостью:

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

Конкурентоспособность предприятия – способность прибыльно производить и реализовывать товарную продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у других рыночных контрагентов в своей рыночной нише.

Поэтому конкурентоспособность предприятия складывается из трех основных факторов:

- 1) ресурсного (физические затраты ресурсов на единицу готовой продукции);

2) ценового (уровень и динамика цен на все используемые ресурсы производства и готовую продукцию);

3) «фактора среды» (экономическая политика государства и степень ее воздействия на рыночного контрагента).

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

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

В «фактор среды» входят такие составляющие, как надежность банковской системы, уровень инфляции, банковский процент, валютный курс, внешнеторговый тариф и другие, непосредственно влияющие на конкурентоспособность предприятия. Поэтому предприятия, особенно малые и средние, не могут контролировать значительное число внешних факторов конкурентоспособности. В этой связи экономическая политика государства, особенно в условиях глобализации экономики, приобретает все более важное значение.

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

Операционная эффективность вбирает в себя комплексную оценку выполнения предприятием тех или иных видов деятельности, позволяющих более рационально использовать имеющиеся у него факторы производства. Уровень операционной эффективности предприятия в значительной степени зависит от факторов его базирования. Отражая гибкость технологической оснащенности предприятия, способность производить широкий диапазон товаров, в том числе и тех, которые обладают новизной, операционная эффективность, с одной стороны, создает условия для повышения рыночной адаптивности хозяйствующего субъекта, с другой – характеризует рентабельность производственной деятельности предприятия.

Стратегическое позиционирование заключается в создании уникальной и выгодной позиции, predetermined сочетанием видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов.

Стратегическое позиционирование состоит из двух составляющих. Первая – это способность приспосабливаться к внешней среде, она отражает

результативность процесса обновления предприятия. Эта составляющая характеризует гибкость и адаптивность хозяйствующего субъекта к условиям внешней среды. Второй составляющей стратегического позиционирования является инновационность, постоянно протекающие инновационные процессы, направленное воздействие которых обеспечивает внедрение новшеств во все сферы деятельности предприятия.

Инновационность, таким образом, будучи залогом успешности предприятия в конкурентной борьбе, служит источником адаптивности. Вышеуказанные составляющие формируют необходимые и достаточные условия рыночного стратегического позиционирования хозяйствующего субъекта. Более предпочтительно выглядят те предприятия, которые, с одной стороны, способны в кратчайшие сроки осваивать производство разнообразных товаров того же класса, что и у соперников-конкурентов, с другой – предлагать своим покупателям новые товары и услуги, учитывая меняющиеся требования рынка либо иницируя формирование потребностей более высокого уровня.

Инновационные процессы, непрерывно и ритмично протекающие на предприятии и охватывающие все стороны его деятельности, востребованы влиянием факторов конкурентной среды. Активная инновационность хозяйствующего субъекта повышает степень его соответствия требованиям рынка, т. е. поднимает уровень его адаптивности. Адаптивность, по сути дела, выступает как форма выражения отношений предприятий с внешней средой, характеризуя результативность процессов обновления. Инновационность и адаптивность предприятия определяют эффективность его стратегического позиционирования – одного из двух источников конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Описанная система факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия, дает возможность разработать систему соответствующих показателей.

Основу такой разработки должен составлять ряд принципиальных методических положений:

Принцип системности. Этот принцип базируется на понятии системы, когда поведение каждого ее элемента влияет на поведение целого. В качестве такого целого выступает система факторов конкурентоспособности предприятия, которая проявляется в результате взаимодействия комплекса внешних и внутренних условий конкурентной борьбы. В ряде случаев тот или иной фактор может приобрести решающее значение, однако это происходит только при определенном сочетании всех прочих факторов и параметров. Поэтому для оценки такого сложного явления, как процесс повышения конкурентоспособности предприятия, показатели, характеризующие различные стороны этого процесса, должны быть сведены в систему.

Принцип комплексной оценки факторов. Поскольку каждый показатель системы представляет собой количественную оценку влияния на рассматриваемый процесс какого-либо фактора или группы факторов, то вся система логически связанных между собой и дополняющих друг друга показателей должна выстраиваться в соответствии с комплексом факторов, обуславливающих рост конкурентоспособности предприятия. Это значит, что разработке отмеченных показателей должно предшествовать исследование всего комплекса факторов, определяющих развитие изучаемого процесса.

Принцип функциональной управленческой направленности. В силу того, что целью создания разрабатываемой системы показателей является управление процессом повышения конкурентоспособности предприятия, в такой системе должны присутствовать показатели, связанные с различными управленческими функциями: планированием, организацией, учетом и контролем, мотивированием и стимулированием, координацией и регулированием.

Принцип учета специфики производства. Разрабатываемая система должна включать в себя показатели, отражающие специфические отраслевые особенности производства и учитывающие их влияние на конкурентоспособность предприятия.

Принцип иерархичности показателей. Показатели, органично наполняющие рассматриваемую систему, должны быть ранжированы по их важности. Выделению ведущих звеньев изучаемого процесса должны способствовать сводные, обобщающие показатели, обеспечивающие наиболее полную, по возможности интегральную характеристику основных направлений повышения конкурентоспособности предприятия. Частные показатели системы призваны дополнять общую картину за счет учета влияния на исследуемый процесс специфических особенностей деятельности предприятия.

Принцип информационной обеспеченности. Создаваемая система должна содержать такие показатели, расчет которых может быть обеспечен имеющейся в действующих формах учета и статистической отчетности

информацией, обладающей полнотой, достоверностью, точностью и своевременностью поступления.

Принцип обеспечения сопоставимости. Построение системы должно производиться с учетом соблюдения условий сопоставимости показателей по их объемным характеристикам, срокам оценки, методам получения информации, единицам измерения и способам расчета.

Принцип непрерывности. Учитывает возможную корректировку тех или иных показателей по мере поступления новых данных об объекте исследования или окружающей его конкурентной среде. При этом такая корректировка должна носить дискретный характер, а ее необходимость может быть установлена только по результатам практического использования разрабатываемой системы показателей.

2. Конкурентный потенциал организации

Наличие конкурентного потенциала и поддержание его на достаточном уровне является необходимым условием обеспечения соответствующего уровня конкурентоспособности организации, ее устойчивого положения на рынке, а также предоставляет возможности по реализации преимуществ в ходе конкурентной борьбы на целевом товарном рынке.

Конкурентный потенциал включает в себя совокупность располагаемых природных, материальных, трудовых, финансовых и нематериальных ресурсов и возможности объектов и/или субъектов хозяйствования, позволяющие им получать конкурентные преимущества перед другими участниками рынка.

Другими словами, *конкурентный потенциал* представляет собой внутренние и внешние конкурентные возможности фирмы, которые позволяют предприятию вести эффективную конкурентную борьбу на рынке за счет формирования конкурентных преимуществ на основе использования материальных и нематериальных ресурсов.

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

В структуру конкурентного потенциала входит:

- маркетинговый потенциал,
- рыночный потенциал,

- инновационный потенциал,
- творческий потенциал,
- ресурсный потенциал.

Между элементами конкурентного потенциала существует связь, в рамках которой они взаимодействуют и оказывают влияние друг на друга и на конкурентный потенциал. Очевидно, что влияние каждого отдельного элемента структуры на развитие конкурентного потенциала будет различна. В общем случае важность каждой составляющей будет определяться спецификой рынка и особенностью деятельности самого предприятия. В статье предложена модель конкурентного потенциала, которая отражает взаимодействие между его структурными компонентами (рисунок 4.1).

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

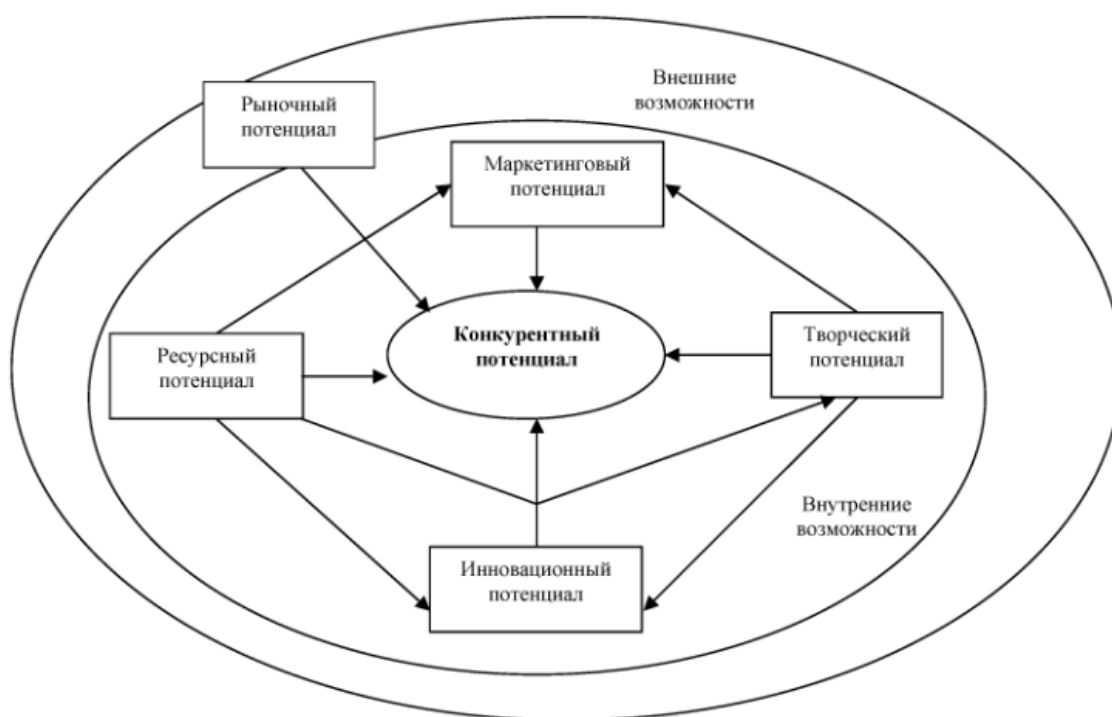


Рисунок 4.1. – Модель конкурентного потенциала

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

Таблица 4.2. – Направления развития конкурентного потенциала на основе использования внутренних возможностей

Компоненты конкурентного потенциала	Направления развития
1	2
Маркетинговый потенциал	– организация и проведение маркетинговых исследований на базе собственного отдела маркетинга; – исследование когнитивных процессов потребителя и влияния на формирование потребительского сознания; – совершенствование информационной системы маркетинга; – внедрение CRM технологий; – развитие маркетингового мышления
Инновационный потенциал	– ускорение цикла НИОКР; – создание научно-исследовательских лабораторий на базе предприятия; – вовлечение сотрудников разного уровня в процесс разработки инноваций

1	2
Ресурсный потенциал	– ускорение оборачиваемости оборотных активов; – оптимизация расходов; – реинвестирование чистой прибыли в обновление основных средств; – внедрение системы контроля качества; – развитие организационной культуры предприятия; – снижение текучести кадров; – повышение квалификации сотрудников; – развитие программ по социальной поддержке персонала; – вертикальная и горизонтальная интеграция
Творческий потенциал	– формирование нематериальной системы мотивации сотрудников предприятия; – создание комфортной творческой и психологической среды внутри компании; – формирование креативных групп

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

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

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

Для определения позиции компании по развитию конкурентного потенциала можно использовать такие критерии как внешние и внутренние возможности предприятия (рисунок 4.2).



Рисунок 4.2. – Стратегии развития конкурентного потенциала

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

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

Методика оценки конкурентного потенциала организации.

Последовательность ведения процедуры оценки можно представить в виде следующих этапов:

1. Подготовительный этап включает:

- определение цели и задач оценки;
- обоснование временного интервала оценки;
- определение товарного(-ых) рынка(-ов) функционирования, а также круга реальных и потенциальных конкурентов;
- анализ внешней и внутренней среды деятельности организации, стадии жизненного цикла, достигнутых масштабов деятельности, выделение и структурирование всей совокупности внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность организации;

- характеристика состояния и параметров конкурентной среды: оценка конкурентных отношений, позиции организации на соответствующем товарном рынке;

- сбор и предварительная обработка информации для ведения анализа, ее структурирование и приведение в сопоставимый вид;

- выбор методов и приемов проведения оценки конкурентного потенциала.

2. Основной этап включает:

- расчет по национальным и международным стандартам *результатов деятельности организации и их анализ* (сравнительный, факторный, трендовый, коэффициентный и др.)

Показатели:

- ✓ объем продаж товара (выполненных работ, предоставленных услуг)) в течение определенного периода (например, года) в сопоставимых ценах;

- ✓ объем получаемой чистой прибыли;

- определение доли рынка, позволяющей произвести оценку конкурентного потенциала организации (например, наличие и высокий уровень рентабельности не всегда обеспечивают преимущество организации по доле на конкретном товарном рынке, но уже доля, занимаемая хозяйствующим субъектом при низкой рентабельности, может свидетельствовать о наличии существенного конкурентного преимущества), устойчивости конкурентной позиции в среднесрочной и долгосрочной перспективах и рыночной власти контрагентов.

Показатели:

- ✓ показатели эффективности договорной работы и взаимодействия с поставщиками (наличие развитой дилерской сети (охват дистрибьюторской сети));

- ✓ эффективность дистрибьюторской сети;

- ✓ объем пред- и послепродажного сервисного обслуживания;

- ✓ количество каналов сбыта (точек сбыта);

- ✓ количество посредников, принимающих участие в сбыте товара;

- ✓ расходы денежных средств, направляемых на мотивацию посредников;

- ✓ качество продукции и обслуживания (удельный вес продукции высшего качества);

- ✓ удельный вес поставок товара, который может быть поставлен точно в срок;

- ✓ реализуемая политика скидок и ее активность;

- ✓ расход средств, связанных с обеспечением функционирования системы сбыта в целом;

- ✓ длительность непрерывного сотрудничества;
- ✓ максимальная продолжительность отсрочки платежа за товар (товарный кредит);
- ✓ возможность внеплановых поставок;
- ✓ уровни цен по главным товарным позициям, использование скидок);
- продвижение продукции и результаты работы с потребителями.

Показатели:

- ✓ расходы на рекламу и стимулирование сбыта, продвижение товаров (бесплатное предоставление образцов, участие в выставках и др.)), и их доля в общей сумме расходов;
- ✓ численность сформированной постоянной клиентской базы;
- ✓ коэффициент стабилизации состава покупателей, относимых к категории постоянных;
- ✓ темпы привлечения новых покупателей;
- ✓ темпы роста бюджета, выделяемого на проведение рекламных кампаний;
- ✓ эффективность проведения рекламных кампаний;
- ✓ расходы на маркетинговые исследования рынка;
- ✓ коэффициент эффективности затрат, расходуемых на маркетинг;
- ✓ наличие достаточно полного сформированного портфеля заказов (заявок на поставку продукции);
- ✓ диапазон и разброс цен по аналогичным позициям;
- ✓ расходы средств, связанных с компенсациями по рекламациям;
- стоимостная оценка экономического потенциала, ресурсной, функциональной, информационной, технологической и организационной составляющих; оценка эффективности понесенных затрат и инвестиций (по определенным исходя из целеполагания показателям).

Показатели:

- ✓ показатели ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости, финансового состояния организации;
- ✓ система показателей оценки состояния, движения, структуры и эффективности использования ресурсного потенциала и др.
- оценка сложившейся структуры ресурсов, капитала и др. составляющих с точки зрения соответствия оптимальной структуре: по масштабам деятельности; пропорциям развития рынка (например, в настоящее время ценность нематериальных ресурсов, интеллектуальных, информационных ресурсов в обеспечении конкурентного преимущества субъектов хозяйствования неоспорима, однако их удельный вес в структуре экономического потенциала,

лежащего в основе конкурентного, по предлагаемым методикам оценки ничтожно мал);

Показатели:

- ✓ доля нематериальных активов, информационных ресурсов, инновационной составляющей в достижении результата деятельности организации;
- ✓ расходы на поддержание имиджа организации;
- ✓ показатели, характеризующие инновационную составляющую конкурентного потенциала (удельный вес применяемых современных технологий; количество внедренных инновационных проектов в течение определенного периода; объем инвестиций, затраченных на реализацию инновационных проектов; суммарный экономический эффект и эффективность от реализации внедренных в течение определенного периода инновационных проектов и др.);
- оценка конкурентного потенциала организации (в том числе с точки зрения обеспечения жизнеспособности организации; определение достаточности конкурентного потенциала для достижения целей развития организации), в том числе расчет и оценка уровня конкурентного потенциала организации и оценка эффективности реализации конкурентного потенциала.

Обобщающие показатели:

- ✓ экономическая рентабельность;
- ✓ рентабельность вложенного капитала;
- ✓ рентабельность примененных ресурсов;
- ✓ рыночная стоимость предприятия (капитализация);
- ✓ темп роста рыночной стоимости;
- ✓ коэффициент конкурентоспособности;
- ✓ темп экономического роста;
- ✓ темп интенсивности развития;
- ✓ интегральный показатель эффективности использования экономического потенциала;
- ✓ показатель социально-экономической эффективности.
- оценка рисков.

3. Заключительный этап включает:

- обобщение результатов оценки;
- разработка направлений (стратегии) развития и/или укрепления конкурентного потенциала.

Важным и ценным при разработке методики анализа конкурентного потенциала является выделение и разграничение критериев, показателей и индикаторов оценки.

В качестве индикаторов при проведении оценки конкурентного потенциала могут быть приняты:

- большая доля рынка, чем у конкурентов, в условиях низкоконцентрированного рынка;
- доля рынка, приближающаяся к пороговым значениям (15, 20 и 35 %);
- значительное количество субъектов товарного рынка, копирующих стратегию и тактику поведения на рынке оцениваемого субъекта;
- постоянный прирост количества потребителей (покупателей) при относительно постоянном уровне экономически активного населения;
- постоянный рост средней стоимости единицы товара (продукции, работы, услуги) в сопоставимых ценах, при сопоставимой базе сравнения и при устойчивом спросе;
- возможность влиять на поведение потребителей и иных субъектов рынка;
- узнаваемость и лояльность со стороны подавляющего числа потребителей;
- выход и представленность на международных рынках.

3. Этапы проведения анализа и оценки конкурентоспособности организации. Методы оценки конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках совокупности фирм, принадлежащих одной отрасли, или фирм, продающих товары-субституты. Оценка конкурентоспособности компании заключается в определении специфики конкурентных преимуществ фирмы по сравнению с другими участниками рынка.

Конкурентное преимущество конкретной фирмы может быть оценено в случае сопоставления товаров и услуг, производимых фирмами, которые удовлетворяют одинаковые потребности и относятся к смежным сегментам отраслевых рынков.

Алгоритм исследования конкурентоспособности представлен на рисунке 4.3.



Рисунок 4.3. – Последовательность оценки конкурентоспособности организации

В настоящее время известно значительное количество методик оценки конкурентоспособности организаций.



Рисунок 4.4. – Методы оценки конкурентоспособности

В зависимости от цели, уровня подробностей исследований, а также степени доступности к основным данным, чаще всего используется один из методов оценки конкурентоспособности:

1. Методы, базирующиеся на оценке эффективности деятельности организации, рассчитанные на применении двух показателей: доля фирмы на рынке и уровень рентабельности производства.

2. Методы, опирающиеся на оценках сравнительных черт, наиболее существенных с точки зрения потребителей.

3. Смешанные методы – методы, базирующиеся на оценке эффектов конкурентных действий организации, на оценках показателей продукции и ресурсов.

Рассмотрим наиболее распространенные методы оценки конкурентоспособности организации.

Все методы исследования конкурентного положения организации условно можно разделить на две основные группы.

Первая группа – параметрические (оценка конкретного положения проводится на основе первичной информации, когда выбираются параметры сравнения конкурентов и выясняются мнения потребителей, продавцов, поставщиков относительно этих параметров, затем информация сводится в удобную форму – матрицу или таблицу).

Преимуществом этих методов является быстрота и относительная дешевизна.

Недостаток состоит в том, что довольно сложно проследить силу или слабость конкурента, и тем более невозможно строить прогнозы его развития.

Вторая группа – рейтинговые оценки (здесь используют сведения, полученные путем интервьюирования менеджеров, и сводная финансовая отчетность конкурентов; затем строится четкая математическая модель, на основании которой все данные по конкурентам сводятся в коэффициентные показатели). На основе показателей выстраивается рейтинг предприятий – конкурентов.

Очевидным преимуществом такой методики является достаточная точность и возможность выявления положения собственного организации в отрасли. Однако основной проблемой при данном методе встает грамотный выбор показателей, на основании которых будет строиться анализ.

Используемые на практике методы оценки конкурентоспособности предполагают оценку критериев организации или продукции, выраженных количественно.

Для такой комплексной оценки конкурентоспособности предпринимательских структур чаще всего используются следующие математические и статистические методы.

1. Расчет комплексного показателя конкурентоспособности организации (K) может быть представлен суммой вида:

$$K = \sum_{j=1}^n K_j, \quad (4.1)$$

где K_j – единичный показатель конкурентоспособности организации.

Для оценки конкурентоспособности (конкурентной силы) организации эксперты составляют перечень ключевых факторов успеха данной отрасли и конкурентных преимуществ либо недостатков (6-10 показателей). Затем проводится оценка организации по всем показателям (желательно использовать оценки от 1 до 10), и эти оценки суммируются для получения комплексного показателя конкурентоспособности организации. Аналогичная процедура проводится и для наиболее сильных конкурентов. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности организации и конкурентов позволяет выявить преимущество или отставание организации по отношению к конкурентам в отрасли. Данный метод отличается простотой, но может искажать общую оценку конкурентоспособности отдельных показателей, который не всегда будут одинаково важны для общей оценки.

2. Определение комплексного показателя конкурентоспособности организации через средние арифметические показатели конкурентоспособности отдельных видов продукции:

$$K = \sum_{j=1}^n \frac{K_j}{n}, \quad (4.2)$$

где K_j – показатель конкурентоспособности i -й продукции организации;

n – общее число видов продукции, выпускаемой предприятием.

Аналитики предлагают использовать это выражение для расчета конкурентоспособности отдельных видов продукции (K_j), которые называют «коэффициентом маркетингового тестирования конкурентоспособности организации».

Каждый показатель конкурентоспособности отдельных видов продукции (K_j) они предлагают как сумму коэффициентов рыночной доли, предпродажной подготовки, изменения объема продаж, уровня цен, доведения продукта до потребителя, рекламной деятельности, использования персональных продаж, использования связей с общественностью, деленную на общее число этих коэффициентов.

К преимуществам данного подхода можно отнести то, что он отличается простотой, а также становится возможной оценка продукции по количественным показателям. Однако недостатком данного подхода является то, что в нем не находят отражения факторы, отражающие комплексную работу организации. Ведь целью разработки и построения системы управления конкурентоспособностью организации является правильное определение конкурентной

стратегии, согласованной с условиями конкретной отрасли, навыками, капиталом, которым обладает конкретное предприятие.

3. Наиболее часто используемым методом является расчет комплексного показателя конкурентоспособности организации (К) на основе использования среднего взвешенного арифметического показателя единичных характеристик его конкурентоспособности:

$$K = \sum_{j=1}^n W_j K_j, \quad (4.3)$$

где K_j – единичный показатель конкурентоспособности организации;

W_j – показатель значимости i -го единичного показателя конкурентоспособности.

Чаще всего на практике используют нормированные значимости (весов) единичных показателей конкурентоспособности, т.е. их сумма должна быть равной единице. Тогда комплексный показатель конкурентоспособности организации будет измеряться по той же шкале измерения, что и единичные показатели конкурентоспособности.

Чаще всего коэффициент конкурентоспособности организации определяется по следующей формуле:

$$K_{\text{кп}} = \alpha_1 \mathcal{E}_{\text{п}} + \alpha_2 \Phi_{\text{п}} + \alpha_3 \mathcal{E}_{\text{с}} + \alpha_4 A_m, \quad (4.4)$$

где $K_{\text{кп}}$ – коэффициент конкурентоспособности организации;

$\mathcal{E}_{\text{п}}$ – значение критерия эффективности производственной деятельности;

$\Phi_{\text{п}}$ – значение критерия финансового положения организации;

$\mathcal{E}_{\text{с}}$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения продукции на рынке;

A_m – значение критерия конкурентоспособности продукции;

α – весомость критериев.

Оценка конкурентоспособности организации матричными методами

Оценка конкурентоспособности организации матричными методами основана на выявлении внешних и внутренних факторов конкурентоспособности организации и определенной зоны ее хозяйствования (сегмента на рынке), на котором организация имеет или хочет получить конкурентные преимущества. Матричные методы оценки являются достаточно простыми и дают наглядную информацию. Более того они основаны на рассмотрении процесса конкуренции в развитии и в случае наличия правдивой информации дают возможность осуществить достаточно качественный анализ конкурентных позиций.

К матричным относят следующие методы:

✓ матрица БКГ;

- ✓ матрица Портера;
- ✓ матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель GE/Mc Kinsey);
- ✓ матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM);
- ✓ матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (модель Hofer/Schendel);
- ✓ матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC).

Сущность оценивания состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали – относительная доля предприятия на рынке.

Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Преимущества: позволяет обеспечить высокую адекватность оценки.

Недостатки: исключает проведение анализа причин происходящего и усложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.

Методы определения уровня конкурентоспособности организации через систему показателей финансового состояния

Очень часто уровень конкурентоспособности привязывают к динамике основных финансово-экономических показателей функционирования организации. Рассмотрим основные группы данных показателей.

Платежеспособность предприятия (организации) – это способность субъекта экономической деятельности полностью и срок погашать свою кредиторскую задолженность. Платежеспособность является одним из ключевых признаков нормального (устойчивого) финансового положений предприятия.

Платежеспособность предприятия складывается из двух факторов:

1. Наличие активов (имущества и денежных средства), достаточных для погашения всех имеющихся у организации обязательств.
2. Степень ликвидности имеющихся активов достаточная для того, чтобы при необходимости реализовать их, привести в деньги в сумме достаточной для погашения обязательств.

При анализе первого изучают наличие у организации чистых активов (собственного капитала). Если у организации отрицательные чистые активы, т.е. отсутствует собственный капитал, то она в принципе не может расплатиться по всем своим обязательствам ввиду превышения суммы обязательства суммой на всех имеющихся активов. Такая организация может быть

платежеспособной в короткой перспективе, рассчитывать по текущим долгам, но в долгосрочной перспективе велика вероятность банкротства.

Более жестким показателем платежеспособности организации, чем наличие собственного капитала, является коэффициент обеспеченности собственными средствами. *Коэффициент обеспеченности собственными средствами* рассчитывается по следующей формуле:

(Собственный капитал – Внеоборотные активы) / Оборотные активы,
и должен равняться не менее 0,1.

Если у организации положительные чистые активы, это еще не говорит о ее хорошей платежеспособности.

Необходимо проанализировать второй из указанных выше факторов – ликвидность активов. Может сложиться ситуация, когда существует несоответствие между ликвидностью активов и предстоящим срокам погашения обязательства. Например, у предприятия, с одной стороны, большая доля внеоборотных активов, которые сложнее реализовать (низколиквидные активы), с другой – большая доля краткосрочных обязательства. При таком раскладе может наступить момент, когда у организации не хватит средств для погашения текущих обязательства.

Платежеспособность предприятия с позиции ликвидности активов анализируется посредством специальных финансовых коэффициентов – коэффициентов ликвидности:

- коэффициент текущей ликвидности
- коэффициент быстрой ликвидности
- коэффициент абсолютной ликвидности

Все три коэффициент рассчитывают по балансу предприятия по одному принципу – отношение оборотных активов разной степени ликвидности к текущим обязательствам.

При этом коэффициент текущей ликвидности рассчитывается исходя из всех оборотных активов; быстрой ликвидности – используя ликвидные оборотные активы; абсолютной ликвидности – используя только высоколиквидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые активы).

Также на практике можно встретить коэффициент общей платежеспособности. Коэффициент общей платежеспособности рассчитывается по следующей формуле: все активы предприятия (кроме задолженности учредителей) делить на обязательства предприятия (долгосрочные и краткосрочные).

Предприятие, коэффициенты ликвидности которого укладываются в

принятые нормативы, можно считать платежеспособным.

Анализ рыночной активности предприятия происходит с помощью анализа его акций и расчета показателей рыночной активности.

Можно выделить следующие относительные показатели деятельности предприятия:

- 1) Прибыль на одну акцию.
- 2) Соотношение рыночной цены акции и прибыли за одну акцию (ценность акции).
- 3) Балансовая стоимость одной акции.
- 4) Коэффициент реальной стоимости предприятия.
- 5) Дивидендный доход.
- 6) Доходность с одной акции.
- 7) Доля выплачиваемых дивидендов.

Операционные методы оценки конкурентоспособности

В соответствии с операционным подходом наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб (также в литературе эта группа методов известна под названием «методы, основанные на теории эффективной конкуренции»). На эффективность деятельности каждой из служб компании оказывают влияние ресурсы предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им ресурсов. Каждый ресурс предприятия, должен быть оценен соответствующим количественным или качественным показателем. Таким образом, конкурентоспособность компании предстает как совокупность частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности – операций. Для оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия операционным методом в первую очередь необходимо определить перечень операций и показателей, являющихся значимыми для обеспечения конкурентоспособности. Показатели классифицируются по группам на маркетинговые, экономические, производственные, организационные, кадровые и т. п. В целях оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия каждый из показателей сопоставляется с аналогичным показателем конкурирующего хозяйствующего субъекта (либо эталонным значением), в результате чего определяются частные коэффициенты эффективности по каждой операции:

$$k_i = \frac{l_a}{l_s}, \quad (4.5)$$

где k_i – частный коэффициент эффективности i -й операции;

l_a – значение i -го показателя исследуемого предприятия;

l_3 – эталонное значение i -го показателя.

Частные коэффициенты эффективности подвергаются математической обработке. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из частных коэффициентов эффективности:

$$K = \sum a_i k_i, \quad (4.6)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

a_i – коэффициент весомости i -й операции;

k_i – частный коэффициент эффективности i -й операции.

Преимущество операционных методов – учет весьма разносторонних аспектов (операций) деятельности предприятия, что создает максимальные предпосылки для наиболее точной оценки его конкурентоспособности.

Недостаток – основываются на выявлении факторов (показателей), определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом упор делается на выявлении максимального количества данных факторов, создании их исчерпывающего списка.

Оценка конкурентоспособности предприятия в их рамках ведется на основании выделения не только достигнутой, но и потенциальной конкурентоспособности. В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность хозяйствующего субъекта есть интегральная величина (комбинация) текущей конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться. В большинстве случаев текущая (достигнутая) конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия (продуктовые методы), потенциальная – путем оценки частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности (по аналогии с операционными методами).

Динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия

Динамический метод оценки конкурентоспособности предприятия основывается на допущении о том, что основным способом получения прибыли в условиях рыночной экономики выступает реализация продукции и заложенной в ней прибавочной стоимости. Производство и реализация продукции осуществляется посредством использования ограниченных экономических ресурсов.

Получение прибыли в условиях рыночной экономики опосредуется эффективностью использования экономических ресурсов, т. е. соотношением

полученного результата и затрат, осуществленных для его достижения.

Суть рыночной конкуренции заключается в борьбе за получение максимальной прибыли путем максимально эффективного использования экономических ресурсов. Таким образом, конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики есть обобщающая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, отражающая уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами. В ходе исследования сущности конкурентоспособности предприятия было показано, что существует два источника конкурентоспособности: операционная эффективность и стратегическое позиционирование. Следовательно, эффективность использования экономических ресурсов предприятием может быть охарактеризована и в конечном счете сведена к оценке его операционной эффективности и стратегического позиционирования.

$$K = K_r K_l, \quad (4.7)$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

K_r – коэффициент операционной эффективности;

K_l – коэффициент стратегического позиционирования.

Операционная эффективность подразумевает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты, обеспечивая получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости. Это означает, что основным результатом и критерием операционной эффективности является прибыль предприятия. В то же время сопоставление непосредственно объемов прибыли обуславливает заведомо большую конкурентоспособность крупных предприятий и невозможность сопоставления предприятий с различными масштабами деятельности. Следовательно, сопоставлять необходимо не массу прибыли, а «прибыльность» хозяйственной деятельности. В качестве показателя прибыльности может рассматриваться рентабельность производства и реализации продукции, определяемая как отношение прибыли от реализации продукции к затратам, осуществленным для ее производства и реализации:

$$r = \frac{B}{З}, \quad (4.8)$$

где r – операционная эффективность предприятия;

B – выручка от реализации продукции предприятия;

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

Показатель операционной эффективности по выборке:

$$R = \frac{B^S}{Z^S}, \quad (4.9)$$

где R – операционная эффективность по выборке ;

B^S – выручка от реализации продукции по выборке;

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

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

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

$$K_r = \frac{r}{R}, \quad (4.10)$$

где K_r – коэффициент операционной эффективности.

Таким образом осуществляется оценка операционной эффективности рассматриваемого предприятия.

Стратегическое позиционирование означает осуществление видов деятельности, обеспечивающих уникальную природу создаваемой потребительской стоимости, и заключается в создании уникальной и выгодной позиции, основанной на сочетании видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов. Доля рынка предприятия может быть определена в виде следующего отношения:

$$D = \frac{B}{V}, \quad (4.11)$$

где D – доля рынка, занимаемая продукцией предприятия;

B – выручка от реализации продукции предприятия;

V – объем рынка.

Доля рынка по выборке рассчитывается следующим образом:

$$D^S = \frac{B^S}{V}, \quad (4.11)$$

где D^S – доля рынка по выборке;

B^S – выручка от реализации продукции по выборке;

V – объем рынка.

Изменение доли рынка предприятия можно найти по формуле:

$$\Delta D = \frac{B}{V} \frac{V_0}{B_0}, \quad (4.12)$$

где ΔD – изменение доли рынка предприятия;

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

V_0 – объем рынка в предшествующем периоде.

Изменение доли рынка по выборке:

$$\Delta D^S = \frac{B^S}{V} \frac{V_0}{B_0^S}, \quad (4.13)$$

где ΔD^S – изменение доли рынка по выборке;

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

V_0 – объем рынка в предшествующем периоде.

Для оценки стратегического позиционирования предприятия необходимо сопоставить величину рассматриваемого показателя исследуемого хозяйствующего субъекта с соответствующим показателем по выборке. С учетом выражений (5.12) и (5.13) получаем:

$$\frac{\Delta D}{\Delta D^S} = \frac{B}{B_0} \frac{B_0^S}{B^S}. \quad (4.14)$$

Заметим, что отношение выручки анализируемого периода к выручке предшествующего периода является индексом изменения выручки. Таким образом, отношение показателей стратегического позиционирования идентично отношению индексов изменения объемов выручки. Однако объемы выручки по природе своей совершают большие колебания, чем показатели операционной эффективности, из чего следует большая вариабельность показателей стратегического позиционирования. В силу этого необходимо привести влияние указанных показателей на конкурентоспособность предприятия к сопоставимым величинам, для чего предлагается извлечь из отношения индексов изменения объемов выручки квадратный корень:

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^S}}, \quad (4.15)$$

где K_I – коэффициент стратегического позиционирования;

I – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;

I^S – индекс изменения объемов выручки по выборке.

При этом:

$$I = \frac{B}{B_0}, \quad (4.16)$$

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

С учетом указанных выражений получаем:

$$K = \frac{r}{R} \sqrt{\frac{I}{I^S}}. \quad (4.18)$$

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

Метод «Многоугольник конкурентоспособности»

По мнению французских экономистов А. Олливье, А. Дайани, Р. Урсе, ключевых факторов конкурентоспособности предприятия должно быть восемь:

1. Концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия.
2. Качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов.
3. Цена товара с возможной наценкой.
4. Финансы – как собственные, так и заемные.
5. Торговля – с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности.
6. Послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру.
7. Внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением.
8. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в своих исключительных возможностях удовлетворить эти потребности.

Оценка возможностей предприятия по названным факторам позволяет построить «гипотетический многоугольник конкурентоспособности предприятия» (рисунок 4.5).



Рисунок 4.5. – Многоугольник конкурентоспособности предприятия

Уровень компетентности каждого предприятия-конкурента оценивается по 8 векторам.

Каждое направление обозначается на шкале вектора соответствующим делением (оценкой), а потом полученные 8 точек соединяются общей линией. Накладывая многоугольники предприятий-конкурентов друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.

Тема 5. Конкурентоспособность товара (продукции) и методы ее оценки

1. Понятие конкурентоспособности товара (продукции).
2. Показатели оценки конкурентоспособности товара.
3. Методы оценки конкурентоспособности товара.
4. Прогнозирование в системе оценки конкурентоспособности товаров.

1. Понятие конкурентоспособности товара (продукции)

Под **конкурентоспособностью товара** понимается более высокое по сравнению с товарами-заменителями соотношение совокупности качественных характеристик, затрат на его приобретение и потребление при их соответствии требованиям рынка.

Конкурентоспособным считается товар, у которого совокупный полезный эффект на единицу затрат выше, чем у остальных, и при этом величина ни одного из критериев не является неприемлемой для потребителя.

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

привлекательность вообще.

Помимо требований к товару, выдвигаемых каждым отдельным потребителем, существуют и требования, общие для всех товаров, обязательные к выполнению. Это нормативные параметры, которые устанавливаются действующими международными и национальными стандартами, законами и актами, техническими регламентами, стандартами предприятий-изготовителей данной продукции, патентной документацией. Если хотя бы одно из этих требований не будет выполнено, то товар не может быть выведен на рынок.

На предварительном этапе оценки конкурентоспособности товара необходимо определение:

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

Конкурентоспособность товара на рынке – это не только его высокое качество и технический уровень, но и умелое маневрирование товаром в рыночном пространстве и во времени, а главное – максимальный учет требований рынка, конкретных групп покупателей. Конкурентоспособность предполагает многоаспектную обеспеченность товара условиями рынка по качественным, экономическим, техническим, эстетическим, эргономическим характеристикам, по иным условиям реализации (сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама).

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

Иными словами, *конкурентоспособность* – понятие относительное, четко соотносящееся с конкретным (целевым) рынком. Структура параметров конкурентоспособности зависит также от требуемой точности оценки, цели исследования и других внешних факторов. Современная концепция менеджмента конкурентоспособности товара предусматривает комплексный подход к управлению всеми этапами жизненного цикла продукта (рисунок 5.1).



Рисунок 5.1. – «Спираль» конкурентоспособности товара

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

Последующие стадии жизненного цикла обеспечивают удовлетворение потребностей потребителя в сферах реализации и потребления (эксплуатации) продукта. Особое место в обеспечении и поддержании конкурентоспособности товара занимает сервис – при его отсутствии товар теряет потребительскую ценность (или часть ее), становится неконкурентоспособным и отвергается потребителем. Напротив, хорошо отлаженный сервис, во-первых, помогает изготовителю формировать перспективный, достаточно стабильный рынок для своих товаров, во-вторых, повышает конкурентоспособность товара, в-третьих, сам по себе является прибыльным видом деятельности, в-четвертых, является неременным условием высокого авторитета (имиджа) товаропроизводителя.

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

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

Вместе с тем любой товар после выхода на рынок начинает постепенно расходовать свой потенциал конкурентоспособности. Этот процесс можно замедлить и даже временно задержать, но остановить его невозможно.

Поэтому новый товар проектируется по графику, обеспечивающему ему выход на рынок к моменту значительной потери конкурентоспособности прежним продуктом. Иначе говоря, конкурентоспособность новых товаров должна быть опережающей и достаточно долговременной.

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

Конкурентоспособность товара определяется, в отличие от его качества, совокупностью только тех конкретных свойств, которые представляют явный интерес для данного покупателя и обеспечивают удовлетворение данной конкретной потребности – прочие характеристики во внимание не принимаются.

Задача товаропроизводителей заключается в наиболее полном воплощении в товаре ожиданий покупателя, т. е. формировании совокупности свойств, так или иначе стоящих перед покупателем и в конечном итоге оказывающих влияние на первую покупку и на намерение сохранить приверженность товарам данной фирмы, стать ее постоянным клиентом.

Уровень конкурентоспособности товара – это относительная количественная характеристика способности товара удовлетворять требованиям конкретного рынка по сравнению с товарами конкурентов.

Оценка конкурентоспособности товара – совокупность операций по определению и сопоставлению фактических значений показателей конкурентоспособности товаров-конкурентов между собой, либо с товарами, принятыми в качестве базовых.

В зависимости от конкретных условий целями оценки конкурентоспособности товаров могут быть:

- определение положения вновь разрабатываемого изделия в ряду аналогов предприятий отрасли;
- оценка перспектив сбыта товаров на конкретном рынке;
- выделение тех показателей товара, которые обеспечивают ему необходимый уровень конкурентоспособности;
- разработка мер по повышению уровня конкурентоспособности товара;
- установление цен на товары;

– обоснование необходимости снятия изделий с производства или их модернизации;

– выбор стратегии и тактики работы с товарами на конкретном рынке.

В зависимости от целей оценки различают прогнозируемую и реальную конкурентоспособность товара.

Прогнозируемая конкурентоспособность товара – ожидаемая способность товаров удовлетворять потребности потребителей.

Реальная конкурентоспособность товара – фактическая способность товаров удовлетворять потребности потребителей.

В процессе оценки конкурентоспособности продукции необходимо руководствоваться следующими *принципами*:

- противоположности целей и средств субъектов рынка;
- учета особенностей различных сегментов рынка;
- квазистабильности рыночной конъюнктуры в период проведения исследований;
- преимущественно рационального поведения субъектов рынка.

Принцип противоположности целей и средств при управлении конкурентоспособностью продукции означает, что конкурентоспособность продукции как экономическую категорию следует рассматривать в двойственном аспекте, т. е. в процессе оценки и управления конкурентоспособностью необходимо учитывать интересы обоих субъектов рыночных отношений (потребителей и производителей), целевые ориентиры которых взаимосвязаны и противоположны: для производителя важны параметры, которые влияют на уровень затрат, а для потребителя – параметры, влияющие на потребительские свойства продукции.

Для потребителя целью совершения покупки продукции является приобретение ее качества – способности удовлетворять конкретные потребности. Стоимость факторов, удовлетворяющих данные потребности, можно представить в виде цены потребления. Каждый потребитель, выбирая конкретную продукцию, стремится добиться оптимального соотношения между уровнем потребительских свойств и расходами на ее приобретение и использование, т. е. получить максимум потребительского эффекта на единицу затрат.

С точки зрения производителя полезность продукции определяется затратно-ценовыми факторами. В долгосрочной перспективе целью действий любого производителя является достижение максимальной разницы между ценой реализации продукции и собственными затратами на ее производство. В связи с этим первостепенной задачей для производителя является формирование в сознании потребителя мнения о высокой степени полезности данной продукции.

Принцип учета особенностей различных сегментов рынка основывается на богатой практике рыночных отношений, которая показала, что потребители на рынке не выступают единым, монолитным сообществом. Они по-разному реагируют даже на один и тот же товар с одними и теми же свойствами. При совершении покупки потребитель осуществляет процесс выбора необходимого ему изделия среди целого ряда аналогичных, предлагаемых на рынок, и приобретает то из них, которое в наибольшей мере удовлетворяет его потребности. При этом потребитель выясняет степень соответствия параметров продукции собственным потребностям и финансовым возможностям. Поскольку потребности каждого отдельного покупателя складываются под воздействием обширного комплекса факторов, оценки одного и того же товара разными потребителями могут не совпадать. Соответственно неодинаковыми будут и их предпочтения, обуславливающие закономерности потребительского выбора. Каждым потребителем уровень конкурентоспособности конкретного вида продукции будет оцениваться сугубо индивидуально. Поэтому неправомерна идея о некоей абсолютной конкурентоспособности продукции, не связанной с конкретным рынком.

Рассмотрение особенностей реакции потребителей на те или иные группы факторов, влияющих на мотив приобретения того или иного товара из группы близких по степени удовлетворения потребности, позволяет сформулировать концепцию изменения предпочтений покупателей, их восприятие факторов конкурентоспособности товаров – «пирамиду уровней конкурентоспособности» – в зависимости от характера мотивации потребностей покупателей (рисунок 5.2).



Рисунок 5.2. – Пирамида конкурентоспособности с позиции потребителя

Нижний уровень пирамиды характеризует поведение покупателей, удовлетворяющих самые минимальные базовые потребности при минимальных затратах (минимально возможной цене).

На *втором уровне* покупатель, ориентируясь на ценовой фактор, уже обращает внимание на качественные характеристики товара.

Третий уровень конкурентоспособности товара характерен для потребителей с развитым уровнем потребления, ориентированных на комплексную оценку всех удовлетворяющих их потребность факторов, отдающих предпочтение товару с лучшим соотношением неценовых (комплекса показателей качества) и ценовых характеристик.

Четвертый уровень характеризуется тем, что инновационно ориентированный покупатель фокусирует внимание на уникальности, новизне товара. Высокая цена его не отталкивает, а зачастую, наоборот, служит дополнительным побудительным фактором.

Для покупателя последнего (*пятого*) уровня побудительным фактором становится «бренд» товара, определяющий «имиджевое» потребление.

При анализе психологических аспектов поведения и ценностных ориентаций потребителя выявляются некоторые виды массовых реакций людей по отношению к определенному товару.

Выпуская продукцию с характеристиками, близкими к наиболее популярным, можно с помощью относительно небольшого ассортимента удовлетворять существенную часть всего платежеспособного спроса.

Оптимальным принято считать сегмент, к которому относятся 20 % потребителей продукции данного вида, приобретающих примерно 80 % товара.

В каждый конкретный момент времени структура платежеспособного спроса вполне определена, что позволяет осуществлять сегментацию потребителей по значимости отдельных показателей качества и величине их бюджетных ограничений.

Принцип квазистабильности рыночной конъюнктуры заключается в том, что конкурентоспособность продукции – это понятие относительное, четко привязанное не только к конкретному рыночному сегменту, но и к определенному моменту времени.

При неизменности качественных и стоимостных характеристик продукции ее конкурентоспособность может меняться в довольно широком диапазоне за непродолжительные периоды времени. Для того чтобы избежать внутренней несогласованности основных параметров модели оценки конкурентоспособности продукции, необходимо рассматривать такой период времени, в течение которого должны быть неизменны психологические аспекты восприятия полезности товаров субъектами рыночных отношений, производственные

возможности производителей и покупательская способность потребителей, рыночные позиции конкурентов и прочие условия.

В качестве основных факторов определения длительности периода неизменности рыночной конъюнктуры могут выступать уровень доходов и структура расходов потребителей, мода, привычки; качественные скачки в науке, технике, торговле и других областях знаний; инструменты государственного управления экономикой (тарифы, государственные стандарты, квоты, лимиты, налоговые и процентные ставки и т. п.); принципы общественно-политического устройства; элементы конкурентной среды, скорость реакции субъектов рыночных отношений на действия друг друга и (или) конкурентов и т. д.

Принцип преимущественно рационального поведения субъектов рынка основан на предположении, что поведение каждого из субъектов рыночных отношений – будь то потребитель или производитель – можно рассматривать как серию взаимосвязанных рациональных действий с заранее определенной целью. Суть этих действий состоит в том, что субъект выбирает рациональные цели только в соответствии с его естественными и разумными социальными потребностями, тщательно рассчитывает оптимальный путь к их удовлетворению. Данная модель поведения в большей мере реализуется производителями. Любой предприниматель будет стремиться продавать продукцию по цене как можно выше себестоимости. Необходимо отметить, что даже те предприятия, которые используют в своей конкурентной борьбе демпинговые цены, прекрасно осознают, что данный инструмент приемлем лишь как один из тактических приемов выдавливания конкурентов с определенного рыночного сегмента, а не как фактор стратегического развития фирмы, долгосрочный инструмент укрепления своей рыночной позиции. Каждый производитель стремится использовать все резервы для получения максимальной отдачи от имеющихся в его распоряжении ресурсов.

Любые усилия в сфере повышения качества продукции или снижения себестоимости мотивированы лишь одним – получением дополнительной выгоды, которая может выражаться в усилении конкурентной позиции и (или) повышении доли прибыли предприятия в цене продажи.

Для товаропроизводителя категория «конкурентоспособность» является системообразующим понятием, увязывающим в единое целое все факторы, определяющие результативность деятельности предприятия.

Успех в формировании конкурентоспособности определяется следующими основными факторами: превосходством в качестве, ценой потребления, уровнем послепродажного обслуживания, масштабами инновационной активности, потенциалом сбытовой сети, масштабами системы продвижения и

рядом других, которые в своей совокупности дают товару новое «качество», позволяющее покупателю выделить его среди других новинок.

Действия большинства *потребителей* продукции также подчинены *принципу рациональности*. Приверженность рациональному поведению повышается с ростом доли расходов потребителей на удовлетворение данной потребности или с ужесточением контроля над процессом расходования средств. Оба эти фактора характерны для описания поведения потребителей товаров промышленного назначения.

Каждый потребитель стремится получить за свои деньги максимум с точки зрения количества и качества продукции. Большую часть потребительского пространства можно охарактеризовать рациональным спросом, т. е. спросом, обусловленным качествами, присущими данному товару. Нерациональный спрос означает, что часть совокупного спроса обусловлена какими-то другими факторами, не связанными с качеством товара.

Принцип рациональности поведения рыночных субъектов позволяет применять в процессе моделирования конкурентоспособности *технология управления брендами*. Бренд – это уникальная система взаимосвязанных объективных и субъективных характеристик товара или группы товаров, значимых для целевой аудитории, находящаяся в ее сознании, позволяющая отличить этот товар от товаров конкурентов.

Бренд обладает определенной ценностью для потребителя (имеет потребительскую стоимость) и одновременно является нематериальным активом его владельца (имеет меновую, или денежную, стоимость).

Сам факт существования бренда в большинстве случаев дает предприятию-владельцу дополнительную финансовую выгоду, которая может быть выражена различными способами: возможностью установления определенной цены на товары или услуги и ее повышения, ростом стоимости акций компании, а также возможностью получения дохода при отчуждении бренда (продажа прав на использование товарного знака или передача их во временное пользование).

Приобретая бренд, потребитель получает ощущение стабильности, удовлетворенности и способности самовыражения. Чем более значимы для потребителя уникальные рациональные и эмоциональные характеристики бренда, тем выше для него ценность потребления данного бренда и тем большую цену он готов платить за товар. Этим обусловлена возможность получения большей прибыли владельцем бренда.

Понятия «конкурентоспособность товара» и «конкурентоспособность бренда» не тождественны друг другу, но однопорядковы. Если для товаров основным показателем оценки их конкурентоспособности является объем

продаж или уровень потребления, то для бренда наряду с этим добавляется сила эмоциональной привязанности потребителей и положительное отношение, лежащие в основе повторных покупок.

Конкурентоспособность бренда – способность системы характеристик товара мотивировать представителей целевой аудитории на регулярное приобретение товара по установленной цене и его потребление. Таким образом, бренд должен соответствовать требованиям потенциального потребителя в заданный промежуток времени в большей степени, чем другие доступные для него бренды. В зависимости от целей оценки конкурентоспособности бренда и от уровня управления возможно определить качественные и количественные критерии, которые предлагаются для использования при оценке конкурентоспособности бренда (рисунок 5.3).

Уровень управления	Критерий оценки	
	Количественный	Качественный
Стратегический	Стоимость бренда	Приверженность потребителей к бренду
Тактический	Доля рынка	Устойчивость конкурентных преимуществ бренда во времени
Оперативный	Динамика объема продаж и (или) прибыли	Дельта между воспринимаемой стоимостью товара и его реальной ценой

Рисунок 5.3. – Качественные и количественные критерии оценки конкурентоспособности бренда

2. Показатели конкурентоспособности товара

Основным критерием конкурентоспособности товара является степень удовлетворения им реальных потребностей потребителей, которая характеризуется тремя группами показателей: качественными, стоимостными и организационно-коммерческими.

Качественные показатели подразделяются на классификационные и оценочные.

Классификационные показатели характеризуют принадлежность товара к классификационной группировке и определяют его назначение, область применения и условия использования. Классификационные показатели используются на исходных этапах оценки конкурентоспособности товаров для формирования групп аналогов оцениваемых товаров.

Оценочные показатели количественно характеризуют те свойства, которые образуют качество товара.

Качество товара – это степень, с которой совокупность собственных отличительных свойств товара соответствует установленным или ожидаемым требованиям потребителей.

Оценочные показатели используются для нормирования требований к качеству и сравнения различных образцов товаров, отнесенных к одному классу. Оценочные показатели подразделяются на регламентируемые и нерегламентируемые.

Значения *регламентируемых показателей качества* устанавливаются техническими нормативными правовыми актами. Эти показатели обуславливают принципиальную возможность реализации товара на конкретном рынке, если хотя бы один из регламентируемых показателей не соответствует установленным требованиям, действующим на конкретном рынке, то дальнейшая оценка конкурентоспособности товара нецелесообразна.

К *регламентируемым показателям товара* относят: экологические, безопасности, патентно-правовые, взаимозаменяемости, совместимости, функционального назначения, надежности, частично эргономические показатели, например, гигиенические.

Экологические показатели характеризуют уровень вредных воздействий на окружающую среду, возникающих на всем пути товародвижения. К ним, например, относится содержание вредных примесей, выбрасываемых в окружающую среду; вероятность выбросов вредных частиц, газов или излучений при хранении, транспортировке или потреблении продукции.

Показатели безопасности характеризуют особенности продукции, обеспечивающие при ее потреблении или эксплуатации безопасность человека.

Патентно-правовые показатели. Патентная чистота обеспечивается, если оригинальные технические решения и рецептура, использованные при производстве данного товара, осуществляются только разработчиками предприятия-изготовителя или основаны на приобретенной у других фирм соответствующей лицензии и не попадают под действие патентов в конкретных странах. Если в какой-либо стране данный товар запатентован какой-либо фирмой, другое предприятие не может его там продавать. В противном случае к нему могут быть применены суровые штрафные санкции. Отсутствие патентной чистоты делает товары неконкурентоспособными на соответствующем рынке и служит серьезным препятствием в развитии экспортной деятельности.

Так, в Германии запрещены продажи трех Android-смартфонов Motorola. Мангеймский суд вынес решение по патентному спору между компаниями Microsoft и Motorola. Motorola признана виновной в нарушении патента об

архитектуре файловой системы FAT. Motorola оказалась в числе тех, кто не попросил и не оплатил лицензии на использование данной технологии.

Показатели взаимозаменяемости и совместимости характеризуют насыщенность товара стандартными, унифицированными и оригинальными составными частями, а также уровень его унификации с другими изделиями.

Гигиенические показатели отражают влияние товара на организм и работоспособность человека. Гигиенические показатели определяются условиями эксплуатации товара: температурой и влажностью воздуха, шумом, вибрацией и другими, а также природой материала. Гигиенические показатели включают гигроскопичность, паро- и воздухопроницаемость, пылеемкость и др.

Основные оценочные показатели конкурентоспособности непродовольственных товаров.

Показатели функционального назначения обуславливают использование изделия по назначению. Показатели функционального назначения характеризуют техническую сущность товара, свойства, определяющие его способность выполнять свои основные и дополнительные функции в заданных условиях использования по назначению. Показатели функционального назначения зависят от специфики товара. Они подразделяются на следующие группы: показатели совершенства выполнения основной функции; показатели универсальности; показатели выполнения вспомогательных функций.

Показатели надежности связаны со способностью товара сохранять свое функциональное назначение при хранении, эксплуатации в течение заранее определенного срока.

Надежность – свойство товара сохранять во времени в установленных пределах все значения параметров, характеризующих способность товара выполнять требуемые функции в заданных режимах и условиях.

К показателям надежности относятся показатели: безотказности, долговечности, ремонтпригодности и сохраняемости. По существу, показатели надежности дополняют характеристику товаров показателями функционального назначения, так как характеризуют продолжительность или полноту проявления эффекта от использования товара потребителем.

Безотказность – способность товара выполнять заданные функции в течение определенного времени без вынужденных перерывов.

Долговечность – способность товара выполнять заданные функции в течение длительного времени до предельного состояния. Показателями долговечности являются срок службы товара, ресурс и др.

Ремонтпригодность – способность товара к предупреждению, выявлению и устранению дефектов с помощью ремонта. Товары можно подразделить на ремонтпригодные и ремонтнепригодные. К показателям

ремонтопригодности относятся: вероятность восстановления в заданное время, среднее время восстановления, трудоемкость ремонта.

Сохраняемость – способность товара сохранять потребительную стоимость при хранении и транспортировании в течение установленных сроков хранения и транспортирования, а также после них. К показателям сохраняемости относятся: срок календарной продолжительности хранения и транспортирования товаров (в днях, месяцах и т. д.), потери.

К *нерегламентируемым показателям качества* относятся эстетические и большинство эргономических показателей, например, психофизиологические, психологические.

Эргономические показатели товаров характеризуют их приспособленность к использованию человеком в производственных и бытовых процессах. К эргономическим показателям относятся: гигиенические (регламентируемые), антропометрические, психофизиологические и психологические.

Антропометрические показатели отражают способность товара или его деталей соответствовать размерам, форме и массе потребителя. К антропометрическим показателям относятся: размеры одежды, обуви, мебели; форма посуды; размеры и форма бытовой техники и т. п.

Психофизиологические показатели отражают способность товаров обеспечивать соответствие особенностям органов чувств человека: зрительных, слуховых, обонятельных, осязательных, вкусовых.

Психологические показатели отражают способность товаров соответствовать психике потребителя. Психологические показатели могут выражаться через восприятие вкуса, цвета, громкости и тембра звучания, яркости изображения.

Физиологические показатели характеризуют способность товаров обеспечивать удобство функционирования отдельных органов или частей тела человека при их использовании. В процессе потребления (эксплуатации) товаров человек затрачивает определенные усилия, расходуя при этом энергию. Чем меньше усилий необходимо при потреблении товара, тем лучше его физиологические показатели. Физиологические показатели товаров должны учитывать индивидуальные особенности определенных сегментов потребителей по разным признакам (по возрасту, состоянию здоровья).

Эстетические показатели характеризуют способность товаров выражать чувственно воспринимаемые признаки социально-культурной значимости товаров, степени их полезности и целесообразности, технического совершенства. К эстетическим показателям относятся: форма изделия, стиль, целостность композиции, цвет, мода, оригинальность изделия, совершенство производственного исполнения.

Форма – одна из основных характеристик эстетического восприятия товара. Форма товара должна соответствовать его назначению, культурным запросам и вкусам потребителя.

Стиль – устойчивая целостность и общность образной системы, средств художественной выразительности, образных приемов. Стилем также называют систему признаков, по которым такая общность может быть опознана. С понятием стиля связывают весь комплекс явлений содержания и формы. Стиль отражает индивидуальную манеру, художественные особенности в творчестве, обозначает периоды истории искусств.

Целостность композиции – гармоничное единство частей и целого, взаимосвязь элементов формы товара. Целостность композиции предполагает подчиненность второстепенного элемента главному, простоту композиции и единство стиля всех частей изделия.

Цвет всегда был и остается основным средством оформления изделий; цветовое оформление должно подчеркивать его красоту. Выбор цветового решения основывается на законах цветоведения.

Совершенство производственного исполнения изделия – это чистота исполнения контуров и соединений отдельных элементов, качество покрытий и отделки поверхности, качество и четкость исполнения фирменных знаков, сопроводительной и информационной документации.

Мода – проявление вкусов потребителей в какой-либо сфере жизни. В более узком смысле модой называют смену форм и образов одежды, обуви, мебели, бытовой техники и других товаров, которая происходит в течение сравнительного короткого промежутка времени. В отличие от стиля мода характеризует более кратковременные и поверхностные изменения внешних форм товаров.

Оригинальность изделия – совокупность признаков, позволяющих отличить конкретное изделие от моделей-аналогов; проявляется в характерных приемах графического, цветового и фактурного решения; зависит также от выполнения упаковки и сопроводительной документации.

Оценочные показатели конкурентоспособности продовольственных товаров.

Для всех продовольственных товаров определяющими показателями функционального назначения являются: энергетическая ценность – ккал (ДЖ) и биологическая ценность – выражается по содержанию полезных веществ (количеству аминокислот, витаминов, минеральных веществ, жирных кислот).

Стоимостные показатели характеризуют затраты потребителя на удовлетворение его потребности посредством данного товара. Стоимостные показатели подразделяются на единовременные и текущие показатели.

Организационно-коммерческие показатели конкурентоспособности раскрывают преимущества или недостатки товара в уровне его конкурентоспособности по характеру и качеству исследований рынка, запросов конечных потребителей, степени эффективности работы по продвижению товара, стимулированию продаж, рекламной деятельности, правильности выбора целевой стратегии, рациональности формирования сбытовой сети, каналов товародвижения и др.

Конкурентоспособность товара тем выше, чем больше по своим показателям он соответствует требованиям, выявленным в результате изучения потребностей покупателей.

3. Методы оценки конкурентоспособности товара

Модель Розенберга

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

$$A_i = \sum_{j=1}^n V_j I_{ij}, \quad (5.1)$$

где A_i – субъект пригодности товара (отношение к товару);

V_j – важность мотива для потребителя;

n – количество мотивов;

I_{ij} – субъективная оценка пригодности товара для удовлетворения i -го мотива.

Положительной стороной данного метода является то, что каждому товару может быть поставлено в соответствие какое-либо число, что значительно облегчает сравнение их конкурентоспособности: чем больше число, тем более конкурентоспособен продукт. Мотивы, важные для товара, часто бывает трудно выявить, оценка определяется субъективными взглядами экспертов. Высказывания опрашиваемых не дают указания на то, какие характеристики продукта должны быть изменены, нет сравнения с идеальными характеристиками.

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

$$Q_j = \sum_{k=1}^n X_k Y_{jk}, \quad (5.2)$$

где Q_j – оценка потребителями товара j ;

X_k – важность характеристики k товара с точки зрения потребителей;

Y_{jk} – оценка характеристики k товара с точки зрения потребителей.

Данная модель основывается на предпосылке, что каждая характеристика желательна и чем выше ее оценка, тем более конкурентоспособен данный товар.

Модель с идеальной точкой

Особенность данного метода в том, что в него введена добавочная компонента – идеальная величина характеристики товара:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k |B_{jk} - I_k|^r, \quad (5.3)$$

где Q_j – оценка потребителями марки j ;

W_k – важность характеристики k ;

B_{jk} – оценка характеристики k марки j с точки зрения потребителей;

r – параметр, означающий $r=1$ постоянную, $r=2$ – убывающую граничную пользу;

I_k – идеальное значение характеристики k с точки зрения потребителей.

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

Преимущества метода заключаются в том, что он дает представление об идеальном с точки зрения потребителя продукте. Конкурентоспособность товара определяется по величине отклонения данной оценки от идеальной величины.

Оценка конкурентоспособности на основе уровня продаж

Существуют различные трактовки понятий «конкурентоспособность товара» и «уровень конкурентоспособности товара».

Уровень конкурентоспособности товара – это показатель, дающий относительную характеристику его способности противостоять конкурентам на конкретных рынках в рассматриваемый период. Его можно определить, сопоставляя критерии эффективности производственно-сбытовой деятельности производителя и конкурентов.

Уровень конкурентоспособности здесь – относительная характеристика товаров, выражающая степень его предпочтения на данном рынке товару-аналогу. В этом случае критерием конкурентоспособности может служить относительная доля продаж B_{0i} оцениваемого товара по сравнению с конкурентом:

$$B_{0i} = \frac{M_0}{M_0 + M_1}, \quad (5.4)$$

где M_0 – объем продаж данного товара за определенный период;

M_1 – объем продаж товара-конкурента за такой же период.

Интегральный показатель конкурентоспособности товара

Алгоритм расчета показателя включает два этапа:

Этап 1. Определяются частные показатели конкурентоспособности товара путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями или показателями для товаров-конкурентов:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{i0}}, \quad (5.5)$$

где Q_i – показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

P_i – величина i -го параметра товара;

P_{i0} – величина i -го параметра товара-эталона.

Этап 2. Рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности:

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i Q_i, \quad (5.6)$$

где n – число оцениваемых параметров;

α_i – все i параметры.

Чем ближе K приближается к единице, тем ближе по набору оценочных параметров данный товар соответствует эталонному образцу. Можно смоделировать некий гипотетический идеальный товар, наделив его лучшими параметрами товаров данной группы. Тогда K характеризует степень отклонения оцениваемого продукта от идеала. При оценке конкурентоспособности конкретного товара его можно сравнить с подобными продуктами-конкурентами (образцами-конкурентами), для которых также было проведено подробное сравнение с эталонным образцом, и сделать вывод об их сравнительной конкурентоспособности. Когда подобное сравнение проводится только с каким-то продуктом-конкурентом, то $K < 1$ означает, что анализируемый товар уступает образцу по конкурентоспособности; при $K > 1$ – превосходит. При равной конкурентоспособности $K = 1$.

При выборе образца-конкурента необходимо, чтобы он и оцениваемый товар были аналогичными по значению и условиям использования и предназначались для одной группы потребителей.

Оценка уровня конкурентоспособности товара методом радара

Метод радара определения конкурентоспособности товара относится к расчетно-графическим методам. Он основан на использовании ряда показателей (коммерческой, нормативно-правовой и технико-экономической конкурентоспособности).

Коммерческая конкурентоспособность характеризуется доступностью товара потенциальным потребителям и возможностью его нормальной эксплуатации у конкретного потребителя в данной местности.

Нормативно-правовая конкурентоспособность товара отражает уровень защиты, безопасность потребителя при эксплуатации приобретенного товара.

Технико-экономическая конкурентоспособность раскрывается показателями «2Э» – экономичности, эргономичности (дизайн, эстетичность, комфорт, удобство в управлении и обслуживании).

Конкурентоспособность товара методом радара определяется отношением площади радара оцениваемого товара к площади радара товара-конкурента, построенных внутри оценочного круга по ряду аналогичных показателей, которые, по мнению потребителей, являются наиболее значимыми для данного товара, например по технико-экономическим, коммерческим и нормативно-правовым параметрам (рисунок 5.4). При этом каждый параметр оценивается экспертным методом в баллах от 0 до 10.

Конкурентоспособность товара по методу радара ($K_{т.р.}$) рассчитывается по формуле:

$$K_{т.р.} = \frac{S_p}{S}, \quad (5.7)$$

где S_p , S – соответственно площадь радара для конкретного оцениваемого товара и площадь для товара-конкурента.

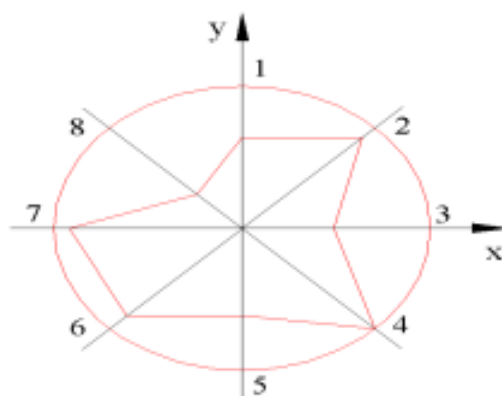


Рисунок 5.4. – Оценка уровня конкурентоспособности товара методом радара

Оценка конкурентоспособности товара на основе радара позволяет объединить разномерные показатели в один интегральный показатель – коэффициент конкурентоспособности.

Достоинством данного метода является его наглядность. С помощью радара можно легко найти слабые стороны оцениваемого товара. Однако этот метод имеет и недостатки: модель не учитывает конкретные требования рынка, все показатели имеют одинаковую значимость, что снижает точность оценки.

Матричные методы оценки конкурентоспособности товаров

В настоящее время известно большое количество методик, предназначенных для оценки конкурентоспособности различных товаров. В основу этих методик может быть положен один из трех методов:

- матричный метод;
- смешанный метод;
- метод опроса потребителей.

Многообразие товаров на рынке значительно усложняет процесс оценки их конкурентоспособности. Каждое из изделий требует тщательного анализа с точки зрения возможности их успешного сбыта. В этом случае могут быть использованы матричные методы. Задача этих методов состоит в объединении всех товаров в отдельные группы, образуемые по сходству основных показателей.

Наиболее распространенными среди матричных методов являются:

1. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ) (рисунок 5.5).
2. Модифицированная матрица БКГ.
3. Матрица направленной политики «Шелл Кемиклз».



Рисунок 5.5. – Матрица Бостонской консалтинговой группы

В основе матрицы БКГ лежит модель жизненного цикла товара. Матрица БКГ строится по двум показателям: доля рынка товара и темпы роста доли рынка товара.

В зависимости от значений этих показателей товар может попасть в одну из четырех групп: – группа «знаки вопроса» включает товары, которые находятся на стадии «внедрение». Поэтому для них характерна высокая степень неопределенности, так как в перспективе они могут стать «звездами» или исчезнуть с рынка.

Для достижения большей доли рынка товары «знаки вопроса» требуют значительных инвестиций и проведения наступательных стратегий; – группа «звезды» включает товары, находящиеся на стадии «рост». Товары «звезды» –

это лидеры, приносящие высокий доход. Для этой группы товаров необходимо определить соотношение между величиной доходов, которые они приносят, и величиной инвестиций в них. В дальнейшем «звезды» могут превращаться в «дойных коров»; – группа «дойные коровы» – это товары, которые находятся на стадии «зрелость» и являются основным источником доходов организации, в том числе за их счет финансируется развитие товаров других групп; – группа «собаки» включает товары на стадии «спад». Доходы, получаемые от их продажи, рекомендуется инвестировать в «знаки вопроса» или в «звезды». При наступлении опасности, если эти товары станут убыточными, необходимо исключить их из ассортимента организации. В таблице 5.6 представлены предсказания и рекомендации для товара в соответствии с его позицией в матрице БКГ.

Таблица 5.6. – Рекомендации для товара в соответствии с позицией в матрице БКГ

Товар	Прибыль	Денежные потоки	Возможные стратегии
Трудные дети	Низкая, растущая, нестабильная	Отрицательные	Анализ: сможет ли товар стать «звездой?»
Звезды	Высокая, стабильная, растущая	Примерно нулевые	Инвестиции для роста
Дойные коровы	Высокая, стабильная	Положительные и стабильные	Поддержание прибыльности инвестиций в другие товары
Собаки	Низкая, нестабильная	Примерно нулевые	Исключение товара из ассортимента/ «сбор урожая»

Очевидно, что конкурентоспособность товарной массы организации будет обеспечена, когда основную долю в структуре ассортимента товара будут занимать группы «дойные коровы» и «звезды», а доля группы «собаки» будет сведена к минимуму. Следует отметить, что использование этого метода оценки конкурентоспособности товара на практике весьма ограничено, что вызвано сложностью в получении необходимой информации о конкурентах. Поэтому наиболее целесообразно матрицу БКГ применять для анализа ассортимента выпускаемой продукции (реализуемых товаров).

Оценка конкурентоспособности товаров на основе опроса потребителей

Метод социологического опроса потребителей, прежде всего, используется для оценки конкурентоспособности товаров, качественные свойства которых не имеют количественного выражения, например, одежда, обувь, продукты питания, парфюмерно-косметические товары.

Реализация этого метода включает следующие этапы.

1. Определение количества респондентов. Определение количества респондентов может осуществляться исходя из количества потребительских сегментов и количества товаров, участвующих в оценке.

2. Отбор показателей для оценки конкурентоспособности товара. Для оценки конкурентоспособности товара отбираются только те качественные, стоимостные и организационно-коммерческие показатели, которые имеют наиболее существенное значение для потребителей.

3. Разработка анкет и анкетирование потребителей. Анкета для опроса потребителей состоит из 3 блоков. Первый блок включает перечень показателей конкурентоспособности товара, значимость которых потребитель должен оценить по 5-балльной оценочной шкале (1 балл – показатель не значим; 5 баллов – показатель очень значим). Второй блок включает перечень товаров-конкурентов, показатели конкурентоспособности которых потребитель должен оценить по 5-балльной оценочной шкале (1 балл – показатель не удовлетворяет требованиям; 5 баллов – показатель полностью удовлетворяет требованиям). Третий блок включает в себя специальные вопросы, которые позволяют распределить потребителей по сегментам. По разработанной анкете проводится опрос потребителей.

4. Определение целевых сегментов потребителей. Анкеты потребителей группируются по одну или нескольким признакам сегментации. Определяется доля каждого сегмента в общей численности респондентов.

5. Определение коэффициентов значимости показателей конкурентоспособности товара. Осуществляется по группам (качественные, стоимостные и организационно-коммерческие показатели) отдельно для каждого сегмента потребителей.

На основе полученных оценок с использованием оценочной шкалы определяется уровень конкурентоспособности товаров:

$$K_{cp} = \sum_{i=1}^n K_i d_i, \quad (5.6)$$

где K_{cp} – средневзвешенная конкурентоспособность товара, балл;

K_i – конкурентоспособность i -го вида товара, балл;

n – количество видов товаров в организации;

d_i – доля i -го вида товара в общем объеме продаж, доля ед.

4. Прогнозирование в системе оценки конкурентоспособности товаров

Для эффективного управления современным предприятием всё большее значение приобретает прогнозирование тенденции повышения конкурентоспособности выпускаемой им продукции. Это вызвано тем, что прогнозирование конкурентоспособности открывает предприятию возможности выбора направления (вектора) совершенствования качественных характеристик продукции и существующей технологии изготовления, а также управления её производством. Прогнозирования конкурентоспособности продукции основываются на следующих принципах.

Принцип адекватности. Конкурентоспособность, как совокупность показателей качества, маркетинга и цены, должна по всем своим параметрам быть адекватной тем условиям рынка, на которых товар предлагается. Вместе с тем рынок, на котором позиционируется товар, должен по своему развитию соответствовать объективному уровню конкурентоспособности товара и адекватно воспринимать последнее. Таким образом, адекватность означает, с одной стороны, уровень востребованности товара со стороны рынка и уровень соответствия товара рынку – с другой. Не восприятие рынком какой-либо составляющей конкурентоспособности при объективно высоком ее уровне, а также несоответствие рынку последних приводит к снижению конкурентоспособности товара, вплоть до ее потери.

Принцип достаточности. Регламентирует нижний уровень конкурентоспособности, определяет, что компоненты конкурентоспособности должны быть достаточными для обеспечения соответствующего уровня конкурентоспособности. Эти компоненты должны быть строго ранжированы и иметь в процентном отношении разные удельные веса, составляющие 100% порога конкурентоспособности. Размещение по ранжиру согласуется с внешними и внутренними факторами, влияющими на процесс обеспечения конкурентоспособности, как на макроуровне так и на микроуровне.

Принцип оптимальности. Определяет верхний уровень конкурентоспособности и показывает верхнюю границу значений показателей конкурентоспособности, с необходимым интервалом конкурентоспособности, превышение которой не приведет к дальнейшему увеличению конкурентоспособности, адекватно не воспринимается рынком, в силу его несоответствующего развития, но приведет к неоправданно высоким затратам. Значительное превышение объективного уровня конкурентоспособности не всегда обеспечивает ее

долговременность так как с течением времени могут изменяться рыночные приоритеты, и затраты на увеличение уровня конкурентоспособности могут быть не оправданы.

Принцип экономичности. Обеспечение конкурентоспособности не может быть самоцелью и должно соизмеряться с ресурсами, направленными на ее обеспечение, таким образом принцип экономичности определяет эффективность затрат по обеспечению конкурентоспособности соизмеряя затраты с результатами достижения заданного уровня конкурентоспособности товара. Этот принцип лежит в основе выбора товарной стратегии предприятия, а также диверсификации процесса обеспечения конкурентоспособности (смена деятельности, смежные области, новые товары), связанной с конкурентоспособностью предприятия.

Принцип прогрессивности. Выдвигает требования к процессу обеспечения конкурентоспособности как открытому, динамичному, поступательно развивающемуся на макроуровне и скачкообразно по спирали (в соответствии с законом перехода количества в качество и законом развития по спирали) на микроуровне. Тем самым определяется направление обеспечения конкурентоспособности как прогрессивный рост на основе новейших достижений НТП и позитивной эволюции общественных и личных потребностей.

Принцип назначения. Каждый товар должен соответствовать своему назначению и полностью соответствовать той потребности, которую должен удовлетворить. Чем ближе товар соответствует своему назначению, чем лучше он «покрывает» потребность, тем выше его конкурентоспособность, определяющая эффективность удовлетворения потребности.

Принцип функциональной эффективности. Любой товар предназначен для выполнения определенных функций. С одной стороны, данный принцип определяет степень полноты удовлетворения потребности товаром, дополняя принцип назначения, с другой – он определяет необходимые затраты на выполнение данных функции, чем обуславливается цена потребления товара (цена удовлетворения потребности), то есть эффективность выполнения функции как по назначению, так и по затратам на их исполнение. Чем выше функциональная эффективность товара, удовлетворяющая интенсивности потребности, тем выше его конкурентоспособность. Этапы прогнозирования конкурентоспособности продукции (таблица 5.7).

Таблица 5.7. – Этапы прогнозирования конкурентоспособности продукции

Этапы	Цели	Актуальность
Прогнозирование уровня конкурентоспособности продукции	Определение и обоснование количественной величины возможного уровня конкурентоспособности продукции в будущем. Качественный анализ тенденций будущего развития уровня конкурентоспособности продукции для обеспечения баланса интересов потребителей и товаропроизводителей с учетом условий конкуренции на рынке сбыта	Количественное значение прогнозной величины уровня конкурентоспособности продукции позволяет предприятиям целенаправленно распределять усилия и имеющиеся ресурсы, а также разрабатывать соответствующие стратегии маркетинга, являющиеся основным и объективным средством управленческих решений в сфере производства и реализации выпускаемой продукции
Прогнозирование объема продаж продукции	Определение величины объема продаж продукции в будущем для планирования различных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия. Принятие основных управленческих решений о своевременной разработке новых модификаций изделий с прогнозным уровнем из конкурентоспособности	Количественные прогнозные значения максимального объема продаж и времени его реализации позволяют предприятиям заблаговременно разработать мероприятия, направленные на повышение уровня конкурентоспособности выпускаемой продукции, т.е. в течение этапов «зрелости» и «насыщения» одновременно с выпуском продукции осуществить план ее модернизации
Прогнозирование составляющих конкурентоспособности (полезного эффекта и совокупных затрат)	Выбор расчетной зависимости полезного эффекта и совокупных затрат, заключающейся в раскрытии ее сущности, обосновании, целесообразности. Получение оценки влияния качества на конкурентоспособность продукции	Особую значимость приобретает информация о количественной оценке составляющих показателя конкурентоспособности – полезного эффекта и совокупных затрат продукции, которую следует рассматривать как инструмент адаптации продукции к рынку и одного из элементов функционирования

Таким образом, в условиях рыночной экономики значение обновления продукции производственного назначения и улучшения ее качества возрастает, т.к. от придания ей новых свойств и повышения показателей качества зависит конкурентоспособность продукции на рынке.

Тема 6. Источники и инструменты получения конкурентного преимущества

1. Сущность, виды и свойства конкурентных преимуществ.
2. Источники формирования конкурентного преимущества организации. Этапы формирования конкурентных преимуществ.
3. Качество продукции как элемент построения конкурентоспособности организации.
4. Программа Э. Деминга. Спираль качества Д. Джурана.

1. Сущность, виды и свойства конкурентных преимуществ

В современной экономической литературе, которая посвящена проблемам выживания и стратегического успеха фирм в условиях высококонкурентной среды, большое внимание уделяется **факторам успеха предприятия**, в частности конкурентным преимуществам.

Конкурентные преимущества делают компанию узнаваемой на рынке, защищают от воздействий конкурентных сил. Конкурентоспособность представляет собой результат, фиксирующий наличие конкурентных преимуществ, без которых она невозможна.

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

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

Основная задача предприятия состоит в том, чтобы быть лучше, чем конкретные конкуренты, выступающие с предприятием на одном рынке (имеющие пересекающиеся цели). В связи с этим любые результаты деятельности должны сопоставляться с результатами конкурентов. Например, для того чтобы дать оценку событию «снижение производственных издержек на фирме

на 10 %», необходимо знать тот же показатель у конкурентов. Аналогично если «доля рынка фирмы увеличилась за контрольный период на 3 %», а у основного конкурента – на 10-20%, то такое событие трудно оценить положительно.

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

При формировании **конкурентного преимущества** возможны варианты:

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

Конкурентные преимущества имеют *иерархию* и могут относиться:

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

Конкурентные преимущества компании по времени действия могут быть краткосрочные и долгосрочные; по возможности имитации имитируемые и уникальные.

С точки зрения источника различают преимущества высокого и низкого ранга.

Преимущества высокого ранга – связаны с наличием у предприятия хорошей репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долгосрочных НИОКР, развитым маркетингом, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями и т.д.

Преимущества низкого ранга – связаны с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т.д. Они менее устойчивы, т.к. могут быть скопированы конкурентами.

Ж.Ж. Ламбен сгруппировал конкурентные преимущества фирмы в зависимости от различных факторов в две категории, которые могут быть внутренними и внешними.

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

В основе этого типа преимуществ лежат те свойства товаров или услуг, которыми они выгодно отличаются от аналогичных продуктов других игроков рынка и составляют повышенную потребительскую ценность для клиентов.

Благодаря этим качествам компания может продавать свой продукт по более высокой цене, чем конкуренты, товары которых не обладают такими уникальными свойствами. Если выбрать в качестве пути достижения конкурентного преимущества внешние факторы, следует выявлять и удовлетворять потребности клиентов, которые имеются у них на сегодняшний день и не нашли отклика со стороны других производителей.

От того, какие факторы будут выбраны компанией для достижения своей цели, зависит набор способов, применяемых в ходе обеспечения конкурентного преимущества.

Начнем с того, что сам продукт может обладать этой характеристикой. Например, товар может стоить дешевле аналогов, и это будет достаточной причиной, чтобы большинство потребителей отдавало предпочтение именно ему. Зачастую низкая цена сама по себе является поводом для совершения спонтанной покупки. Продукт приобретается не потому, что нужен в данный момент, а по причине его минимальной стоимости.

Во-вторых, конкурентному преимуществу товара может способствовать дифференциация. Под ней подразумевается наличие у продукта особых характеристик, благодаря которым он становится желанным для покупателя. При этом потребительские качества товара, включая его безопасность, надежность, удобство применения, могут не играть решающей роли. К достижению конкурентного преимущества нередко приводят раскрученность бренда, всплеск покупательского спроса в результате появления модной тенденции и подобные им факторы.

Третий вариант – создание компанией конкурентного преимущества для своего товара путем его особого положения. Чтобы добиться этого, предпринимаются меры по монополизации части рынка. В результате покупатель вынужден приобретать продукт, будучи лишен возможности выбора. Конечно, такое положение не свойственно нормальным рыночным отношениям со свободной конкуренцией, однако практика показывает, что довольно большое число компаний действует именно так, чтобы обеспечить конкурентное преимущество своей продукции.

К внешним конкурентным преимуществам предприятия можно отнести следующие:

информационные — действующие на предприятии системы сбора и обработки данные, степень осведомленности предприятия о состоянии и тенденциях развития рынка, действующие силы и условия окружающей бизнесовой среды, поведение потребителей, конкурентов и других хозяйствующих субъектов;

конструктивные — технические характеристики продукции, ее дизайн, упаковка;

качественные — уровень качества продукции за оценками потребителей;

поведенческие — степень распространения философии маркетинга среди работников предприятия, нацеленность его деятельности на удовлетворение потребностей потребителей конкретных целевых рынков;

конъюнктурные — рыночные условия деятельности, конкурентная среда (количество и поведение конкурентов, острота конкуренции);

сервисные — уровень и качество услуг, которые предоставляются предприятием;

имиджевые — общие представления потребителей о предприятии и его товарах, популярности;

ценовые — уровень рыночной власти предприятия и возможности изменения цен;

сбытовые — портфель заказов, приемы и методы распределения продукции;

коммуникационные — каналы и способы распространения информации о предприятии, наличии и использовании обратной связи.

Внешние факторы конкурентного преимущества товара включают: уровень конкурентоспособности страны; уровень конкурентоспособности организации, выпускающей товар; силу конкуренции на выходе системы среди ее конкурентов; силу конкуренции на входе системы среди поставщиков сырья, материалов и комплектующих; силу конкуренции среди товаров-заменителей; появление новых потребителей; уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров; активность контактных аудиторий.

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

Обратите внимание, что эти преимущества основаны на возможности компании добиваться минимальной себестоимости в результате снижения издержек на производство. При этом качество продукта должно быть не ниже среднего по отрасли, а в идеале даже выше. Если низкая себестоимость приводит к снижению качественных показателей, продавать такой товар можно,

только значительно уменьшив цену и, соответственно, долю прибыли. При таком положении дел снижение себестоимости не ведет к обеспечению конкурентного преимущества.

Его можно получить, если в компании будет достигнута *высокая производительность при одновременном снижении издержек*.

Низкий уровень затрат на производство:

- дает возможность поддерживать рентабельность на приемлемом уровне и не снижать цены под натиском конкурентов или меняющейся ситуации на рынке;

- предоставляет шанс самим использовать снижение цен в качестве инструмента для захвата большей доли рынка;

- гарантирует более высокую прибыль, которую компания может вложить в развитие производства и в итоге улучшить показатели качества товаров, способствуя тем самым достижению конкурентного преимущества продукции;

- служит эффективным защитным барьером на пути конкурентных сил.

Внутренние конкурентные преимущества организации включают шесть групп:

1. Структурные:

- Производственная структура организации.
- Миссия организации.
- Организационная структура организации.
- Специализация и концентрация производства.
- Уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и

составных частей производства.

- Учет и регулирование производственных процессов.
- Персонал.
- Информационная и нормативно-методическая база управления.
- Сила конкуренции на выходе и входе системы.

2. Ресурсные:

- Поставщики.
- Доступ к качественному и дешевому сырью и другим ресурсам.
- Учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям

жизненного цикла крупных объектов организации.

- Функционально-стоимостный анализ выпускаемой продукции и элементов производства.

- Оптимизация эффективности использования ресурсов.

3. Технические:

- Патентованный товар.

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

4. Управленческие:

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

5. Рыночные:

- Доступ к рынку ресурсов, необходимых организации.
- Доступ к рынку новых технологий.
- Лидирующее положение на рынке товаров.
- Эксклюзивность товара организации.
- Эксклюзивность каналов распределения.
- Эксклюзивность рекламы товаров организации.
- Эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания.
- Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

6. Эффективность функционирования организации:

- Показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж).
- Интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала).
- Финансовая устойчивость функционирования организации.
- Доля экспорта наукоемких товаров.

Внутренние факторы конкурентного преимущества товара: патентоспособность (новизна) структуры или состава товара; рациональность организационной и производственной структур системы; конкурентоспособность персонала системы; прогрессивность информационных технологий; прогрессивность технологических процессов и оборудования; научный уровень системы управления; обоснованность миссии системы.

Эти два типа конкурентного преимущества часто являются несовместимыми, так как имеют разное происхождение и различную природу и при этом требуют различающихся навыков и культуры.

Повлиять на внешние факторы организация не в состоянии, но внутренние факторы почти целиком являются контролируруемыми руководством организации, а точнее сказать – менеджмент организации имеет все необходимые условия для контроля этих факторов. Достижение внутренних конкурентных преимуществ организации осуществляется персоналом, при этом особая роль отводится руководителю.

Сущность конкурентных преимуществ более полно проявляется через их **свойства**.

Первым свойством является их сравнительный, **относительный характер**. Конкурентные преимущества не являются свойствами имманентными, неотъемлемо присущими конкретному объекту (предприятию, стране). Они не вытекают из его внутренней природы, а оказываются лишь при условиях сравнения этого объекта с другими. Таким образом, можно утверждать, что конкурентные преимущества предприятий следует определять путем сравнения наиболее существенных характеристик их деятельности.

Вторым важным свойством конкурентных преимуществ является их **привязанность к конкретным условиям и причинам** (географических, часовых). Товар, который имеет преимущество по цене на одном географическом рынке, может не иметь этого преимущества на другом. С другой стороны, товар, который испытывает коммерческое поражение, спустя некоторое время может пользоваться успехом в результате, например, выхода с рынка главного конкурента, прыжка инфляции, меткой рекламной кампании, и тому подобное. Из этого vyplывает, что конкурентное преимущество любого экономического объекта не может иметь универсальный характер. При ее анализе нужно обязательно учитывать фактор привязки к реальным рыночным условиям.

Третьим свойством конкурентных преимуществ является их **подчиненность неоднозначному влиянию множественного числа разнородных факторов**. Для достижения конкурентного преимущества необходимы комплексные усилия. Иногда и их недостаточно в результате действия внешних, неконтролируемых факторов. Более того, одни и те же факторы могут как усиливать, так и ослаблять конкурентные преимущества.

Для того, чтобы те или другие характеристики предприятия можно было рассматривать как конкурентные преимущества, они должны отвечать следующим **критериям**:

Конкурентные преимущества должны быть:

- заметными, т.е. заметно выделяться на фоне конкурентов;
- видимыми, т.е. различимыми покупателями;
- значимыми для потребителя, т.е. приносить ему ощутимую выгоду;

- устойчивыми, т.е. сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невоспроизводимыми конкурентами;
- уникальными, т.е. предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара;
- прибыльными для компании, т.е. объемы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

2. Этапы формирования конкурентных преимуществ. Источники формирования конкурентного преимущества организации

Выделяют 4 этапа создания конкурентного преимущества компании

Этап 1. Сегментация.

Когда говорят о сегменте рынка, имеют в виду группу потребителей, которых связывает какой-либо общий запрос. Основанием для деления клиентов на группы могут выступать различные признаки. В секторе B2C это может быть возраст, пол, уровень доходов, место проживания. Могут использоваться социально-демографические показатели типа специальности или хобби. В B2B деление происходит по месту корпоративного клиента, которое он занимает в распределении товара: производитель, дилер, дистрибьютор, магазин, конечный пользователь. Одним из решающих параметров в данном случае является численность работников компании, от которой напрямую зависит ее оборот.

Следующий этап, согласно точке зрения классиков маркетинга, – выбор конкретного сегмента и направление на него коммуникаций. Другими словами, следует приступить к предложению товаров и услуг с использованием рекламы, обзвона, прямых контактов. Все эти действия направлены на увеличение объема продаж.

Всегда есть моменты, которыми клиент недоволен и хотел бы изменить. Первый этап – исследование имеющихся проблем, выявление пожеланий и жалоб потребителей. Для этого оптимально подходит анкетирование в пределах целевой аудитории. Из обнаруженных проблем выбирается одна, на базе решения которой компания сможет достичь конкурентного преимущества.

Этап 2. Специализация. Далее выбираете проблему, на решении которой будут сосредоточены ваши усилия. В результате вы сможете создать конкурентное преимущество, превратив имеющиеся пробелы в работе с клиентами в свои достоинства. На что опираться при выборе проблем, решение которых поможет вашей фирме выделиться среди подобных ей?

Во-первых, на достаточность ресурсов, под которыми традиционно понимают деньги, время и людей. На этих трех китах прочно стоит любой бизнес. Четвертой составляющей успеха называют информацию, но располагая в достаточном количестве тремя основными ресурсами, получение любой информации – дело техники.

Во-вторых, добиться конкурентного преимущества вы сможете в том случае, если проблема будет достаточно весомой. Если она по-настоящему актуальна для большого количества потребителей, вам удастся сделать рывок, резко повысив продажи и оторвавшись от соперников. Особенно ценно, если ваше достижение будет не по силам повторить конкурентам. В какой бы сфере вы ни работали, с уверенностью можно говорить о четырех постоянных проблемах любого рынка: качество, цена, ассортимент, недостаточный профессионализм персонала. Они существуют везде, вне зависимости от региона, отрасли или вида продукта.

Каждый потребитель стремится приобрести товар исключительного качества как можно дешевле, выбирая из достаточного ассортимента и получая внимание к своим проблемам.

Этап 3. Дифференциация. Создав определенное конкурентное преимущество, следует оповестить о нем клиентов. Рекламная кампания должна строиться по принципу рассказа о своем отличии от других фирм. Укажите убедительную причину купить именно ваш продукт. Делайте упор на свое конкурентное преимущество. Сформулируйте рекламный посыл с максимальной точностью и следите за его выполнением. Реклама должна побуждать клиента купить ваш товар, предъявляя в качестве веской причины ваше конкурентное преимущество.

Этап 4. Концентрация. Определившись с выбором проблемы, важной для большого количества клиентов, следует сосредоточиться на ее решении. Успех будет зависеть от того, насколько вы сможете сфокусироваться на этой задаче. Концентрация на проблеме должна быть максимальной и продолжаться до следующего этапа сегментации, к примеру, через год.

Выделяют следующие *источники конкурентных преимуществ* (в различных отраслях и странах они могут быть разными).

1. Высокая обеспеченность факторами производства (рабочей силой, капиталом, природными ресурсами) и их дешевизна (самое неблагоприятное положение по фактору - его большая стоимость).

Но сегодня роль этого источника становится второстепенной, ибо конкурентное преимущество на базе изобилия или дешевизны факторов производства привязано к местным условиям и непрочное и порождает застой. Обилие или дешевизна факторов может привести к их неэффективному применению.

2. Обладание уникальными знаниями (патентами, лицензиями, ноу-хау и пр.), постоянные контакты с научными учреждениями). Использование предвосхищающих нововведений, быстрое накопление специализированных ресурсов и навыков, особенно протекающее в ускоренном режиме, при пассивности конкурентов может обеспечить лидерство на рынке. Конкурентные преимущества, возникающие из постоянных улучшений и перемен, поддерживаются также только благодаря им.

Значительная часть нововведений обычно носит эволюционный, а не радикальный характер, но часто накопление мелких изменений дает более значительный результат, чем технологический прорыв.

3. Удобное территориальное размещение, обладание необходимой производственной инфраструктурой. В настоящее время низкие коммуникационные издержки приводят к тому, что значение расположения фирмы как фактора конкурентоспособности, особенно в сфере услуг, уменьшается.

4. Наличие поддерживающих отраслей, обеспечивающих фирму на выгодных условиях материальными ресурсами, оборудованием, информацией, технологиями. Удержаться на мировом рынке, например, предприятие сможет лишь тогда, когда поставщик также будет лидером в своей области.

5. Высокий уровень национального спроса на продукцию фирмы. Он благоприятствует развитию компании и упрочивает ее положение на внешнем рынке. Как показывают исследования, лидеры всегда начинают с преимущества, достигнутого дома, и затем на его основе распространяют свою деятельность по всему миру. Спрос характеризуют: большой внутренний рынок (число рыночных сегментов и независимых покупателей), а также темпы его увеличения. Они дают конкурентное преимущество там, где наличествует эффект масштаба.

6. Обладание всесторонней точной информацией о ситуации на рынке (потребностях, тенденциях их изменения, основных конкурентах), позволяющей правильно выбрать рыночный сегмент и стратегию и успешно ее реализовывать.

7. Создание надежных каналов сбыта, доступность потребителю, умелая реклама.

8. Высокий уровень организационной культуры, что является в XXI в. одним из основных конкурентных преимуществ любой организации. Успех в конкуренции достигается преимущественно противостоянием не столько денег, сколько людей, поэтому оно зависит от слаженных действий персонала и руководителей.

9. Благоприятная для компании конъюнктура, имидж (популярность, благосклонность клиентов, наличие известной торговой марки).

10. **Меры государственной поддержки** данного вида производства, связи руководства в экономических и политических кругах.

11. **Способность компании организовывать эффективное производство и сбыт** (т. е. функционирование всех элементов цепочки ценностей).

12. **Высокое качество и широкий ассортимент продукции**, низкие затраты, хорошая организация обслуживания и пр. Они формируют важнейшее преимущество фирмы — благосклонное отношение к ней потребителя.

Обобщая все виды источников конкурентных преимуществ, М. Портер выделяет детерминанты, которые создают деловую среду, где действуют фирмы данной страны, взаимно усиливая друг друга. К ним он отнес:

1. *Конкретные факторы конкуренции* (относятся: людские, материальные, финансовые ресурсы, знания, инфраструктура).

2. *Условия спроса*, которые необходимо оперативно изучать, правильно распознавать и истолковывать.

3. *Наличие или отсутствие родственных или поддерживающих отраслей*, прежде всего, поставщиков ресурсов и оборудования. Без них фирмы не могут удовлетворить потребности покупателей. Поставщики, работающие на уровне мировых стандартов, повышают конкурентоспособность потребителей.

4. *Характер конкуренции*. Новые конкуренты усиливают конкуренцию, поэтому нужно облегчать их появление, ибо без сильной конкуренции быстрый рост приводит к самодовольству.

Жизненный цикл конкурентного преимущества состоит из трех фаз: формирование; использование и развитие; разрушение.

Формирование конкурентных преимуществ определяется особенностью отрасли и остротой конкуренции и чаще всего происходит при существенных изменениях в ней. В капиталоемких отраслях и при сложных технологиях его продолжительность бывает весьма значительна, поэтому есть опасность, что конкуренты могут оперативно предпринять ответные шаги.

Принципами осуществления этого процесса являются:

1. Постоянный поиск новых и качественное совершенствование существующих источников конкурентных преимуществ, оптимизация их количества;

2. Замена источников преимуществ низкого ранга (например, дешевых ресурсов) источниками более высокого ранга, что создает барьеры для соперников, вынужденных быть постоянно догоняющими. Преимущества низкого ранга обычно легко доступны конкурентам и могут быть скопированы. Преимущества более высокого ранга (патентованные технологии, уникальная продукция, прочные связи с клиентами и поставщиками, репутация) можно

удерживать дольше. Но это требует больших затрат и постоянного совершенствования деятельности фирмы.

3. Первоочередной поиск конкурентных преимуществ в окружающей среде (хотя ориентироваться в одностороннем порядке только на это неверно);

4. Непрерывное совершенствование всех сторон деятельности фирмы.

Конкурентное преимущество всегда достигается за счет успешных наступательных действий. Оборонительные — лишь его защищают, но редко помогают обрести.

Возможности сохранения конкурентных преимуществ зависят от ряда факторов:

1. *Источники конкурентных преимуществ.* Конкурентные преимущества высокого ранга дольше сохраняются и позволяют достигать большей прибыльности, в отличие от конкурентных преимуществ низкого ранга, которые не столь устойчивы.

2. *Очевидность источников конкурентных преимуществ.* При наличии явных источников преимуществ (дешевое сырье, определенная технология, зависимость от конкретного поставщика) возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить фирму этих преимуществ.

3. *Инновации.* Для удержания лидирующего положения сроки внедрения инноваций должны, по крайней мере, равняться срокам их возможного повторения конкурентами. Инновационный процесс на предприятии позволяет переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников.

4. *Своевременный отказ от конкурентного преимущества для приобретения нового.* Отказ от конкурентного преимущества важен для реализации стратегии, так как создает барьеры для имитаторов. М. Портер приводит пример фирмы, выпускающей лечебное мыло, которая она распространяет через аптеки. Фирма отказалась от сбыта через магазины и супермаркеты, отказалась от введения в мыло дезодорирующих добавок, тем самым она создала барьеры для имитаторов. По мнению М. Портера, введение понятия «отказ от конкурентного преимущества» добавляет новое измерение к определению стратегии. Суть стратегии состоит в определении не только того, что надо делать, но и того, что *не надо делать*, то есть в мотивированном отказе от преимущества в конкурентной борьбе.

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

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

3. Качество продукции как элемент построения конкурентоспособности организации

Качество продукции – важнейший составляющий элемент ее конкурентоспособности. Зарубежные специалисты по управлению считают, что конкурентоспособность продукции на 70-80% зависит от ее качества.

В условиях конкуренции качество продукции должно исследоваться прежде всего с точки зрения обеспечения конкурентоспособности продукции, и поэтому производителя должны интересовать, в первую очередь те свойства продукции и уровень параметров, их определяющий, которые представляют интерес для покупателя и обеспечивают удовлетворение его потребностей.

В маркетинговых исследованиях применяется термин «прицельное качество», обозначающий тот уровень качественных параметров, который в наибольшей степени соответствует потребностям и возможностям потребителей соответствующего сегмента рынка. Тесно связан с «прицельным качеством» так называемый процесс индивидуализации товара, который направлен на максимальное его приспособление к требованиям конкретного потребителя.

Иллюстрацией «прицельного качества» может служить модель Нориаки Кано (Япония), отражающая восприятие качества потребителем и показывающая взаимосвязь качества продукции и его параметров

Н. Кано в своей теории привлекательного качества выделяет три составляющие профиля качества:

- ♦ базовое (основное) качество, соответствующее «определяющим» характеристикам продукции;
- ♦ требуемое (ожидаемое) качество, соответствующее «обязательным» характеристикам продукции;
- ♦ привлекательное (опережающее) качество, соответствующее «сюрпризным» характеристикам продукции, вызывающим восхищение.

Потребитель формирует в своем сознании некоторое «ожидаемое качество», которое, по его мнению, должно быть достигнуто в процессе покупки и использования товара. Производителю и продавцу продукции необходимо понять взаимосвязи и взаимозависимости реального качества продукции и «ожидаемого качества», которое сформировано в сознании потребителя. Данные взаимосвязи могут быть достаточно противоречивы, и для того, чтобы достичь в этом направлении соответствующего консенсуса производителя и потребителя продукции, необходимо, с одной стороны, исследовать и сформировать ожидаемые потребности, а с другой – обеспечить их удовлетворение.

Советы по применению модели Кано

- Для определения целей и приоритетов компании предварительно необходимо уточнить требования потребителей. И только имея четкое представление о «профиле качества» создаваемой продукции, можно приступить к формированию воображаемого качества.
- Чтобы лучше понять, какими должны быть цели, сначала следует рассмотреть характеристики, соответствующие базовому уровню качества: если они обеспечены, то восторга это ни у кого не вызовет, однако их отсутствие может повлечь за собой негативную реакцию потребителя.
- Если характеристики соответствуют требуемому уровню качества, удовлетворенность потребителя (осознанная потребительская ценность) растет по мере количественного улучшения соответствующих показателей.
- Характеристики, соответствующие привлекательному уровню качества, о которых потребитель просто не предполагал, представляют для него неожиданные ценности, даже если выполнение концепции несовершенно.
- Формирование производителем привлекательного качества в создаваемой им продукции открывает возможности для прорыва на рынок и опережения конкурентов.

Показатели качества и их классификация

Показатель качества изделия – это количественное выражение одного или нескольких свойств изделия применительно к определенным условиям создания и эксплуатации этого изделия.

По количеству характеризующих свойств показатели качества делятся на единичные и комплексные (групповые).

Единичные показатели качества характеризуют одно свойство продукции и определяются как процентное соотношение величины параметра оцениваемого изделия к величине параметра базового образца.

Комплексный показатель качества характеризует совокупность нескольких свойств продукции и рассчитывается на основе единичных показателей методом средневзвешенного.

В основе оценки и анализа качества продукции лежат **единичные показатели**, которые можно подразделить на две группы: эксплуатационные (показатели технического уровня) и производственно-технологические (показатели технологичности).

К **эксплуатационным показателям** относятся:

показатели назначения; характеризуют свойства продукции, определяющие основные функции, для выполнения которых она предназначена, и обуславливают область ее применения;

показатели надежности; определяют свойства продукции сохранять в заданном интервале времени, в установленных пределах значения всех параметров продукции, характеризующих способность выполнять основные функции. Надежность оценивается показателями безотказности, долговечности, ремонтпригодности, сохраняемости;

эргономические показатели; характеризуют систему «человек — изделие — среда» и учитывают комплекс гигиенических, антропометрических, физиологических, психологических свойств человека, проявляющихся при взаимодействии с изделием в производственных и бытовых условиях;

эстетические показатели; характеризуют целостность композиции, информационную выразительность, рациональность форм, цветовое исполнение, совершенство производственного исполнения и т. п.;

показатели транспортабельности; определяют приспособленность продукции к ее перемещению в пространстве (транспортированию), не сопровождающемуся при этом ее эксплуатацией или потреблением;

показатели безопасности; характеризуют особенности продукции, обуславливающие при ее эксплуатации или потреблении безопасность человека;

показатели экологичности; характеризуют особенности продукции, определяющие уровень вредных воздействий на окружающую среду, возникающих при эксплуатации или потреблении продукции (например, содержание вредных примесей, выбрасываемых в окружающую среду при эксплуатации продукции; вероятность вредных выбросов, излучений и др.);

патентно-правовые показатели; характеризуют патентную защиту и патентную чистоту. Патентная защита выражает степень защиты авторскими свидетельствами и патентами продукции в странах предполагаемого экспорта или продажи лицензий на отечественные изобретения. Патентная чистота оценивает свойство изделия, заключающееся в том, что оно может быть свободно использовано в стране без опасности нарушения действующих на ее территории охранных документов исключительного права.

К производственно-технологическим показателям относятся:

показатели материалоемкости и трудоемкости; соответственно служат для определения количества материалов, труда, затрачиваемого на изготовление единицы продукции (или выполнение единицы работы, услуги);

показатели энергоемкости; характеризуют затраты энергии на производство единицы продукции;

показатели блочности (сборности); характеризуют долю специфицированных составных частей в общем количестве составных частей единицы изделия. Блочность изделия характеризует простоту ее монтажа;

показатели унификации (сокращение номенклатуры используемых деталей и узлов) и стандартизации; характеризуют насыщенность изделий стандартизированными и унифицированными узлами и деталями, а также уровень унификации с другими изделиями.

Анализ и оценка уровня качества продукции проводятся на основе единичных показателей качества. При этом единичные показатели качества подразделяют на классификационные и оценочные.

Классификационные показатели характеризуют назначение и область применения данного вида продукции. Значения этих показателей позволяют отнести образцы, имеющиеся на мировом рынке, к группе аналогов оцениваемой продукции. Для последующего сопоставления оцениваемого и базового образцов они не используются.

Оценочные показатели характеризуют функциональные, ресурсосберегающие, природоохранные и другие свойства продукции. Эти показатели используются непосредственно для сопоставления оцениваемого изделия и базовых образцов. В зависимости от специфических особенностей продукции и условий ее применения система используемых оценочных показателей может дополняться или сокращаться. Кроме того, исходя из характера решаемой задачи часть указанных показателей может использоваться при оценке в качестве ограничений, например, в числе нормативных параметров.

Методы определения численных значений показателей качества продукции подразделяются на две группы :

по способам получения информации (инструментальный, расчетный, органолептический, регистрационный);

но источникам получения информации (традиционный, экспертный, социологический).

Инструментальный (измерительный) метод определения показателей качества продукции основан на информации, получаемой при использовании технических средств измерений. Этим методом определяется большинство показателей качества (например, скорость транспортных средств, масса изделия и т. д.).

Расчетный метод основан на использовании теоретических и эмпирических зависимостей для определения численных показателей качества изделий. Обычно используется для определения надежности, производительности, трудоемкости и др.

Органолептический метод основан на использовании информации, получаемой в результате анализа ощущений и восприятия от органов чувств человека (эксперта): зрения, слуха, обоняния и др. Численные значения показателей при этом методе выражаются в баллах. Данный метод используется для определения эргономических и эстетических показателей качества.

Регистрационный метод основан на использовании информации, полученной путем регистрации и подсчета определенных событий, предметов и т. д. Этим методом определяются, например, показатели долговечности, безотказности.

Традиционный метод предполагает получение информации о количественной оценке показателей качества из традиционных источников информации на предприятии (в организации): лабораторий, ОТК и т. п.

Экспертный метод предполагает использование экспертных оценок при определении значений показателей качества. Метод основан на применении опыта и интуиции специалистов-экспертов и обобщении их мнения. Применяется в случаях, когда те или иные показатели качества не могут быть определены другими, более объективными методами.

Социологический (маркетинговый) метод основывается на сборе и анализе мнений реальных и/или потенциальных потребителей.

4. Программа Э. Деминга. Спираль качества Д. Джурана.

Программа менеджмента качества Эдвардса Деминга базируется на 3 прагматических аксиомах:

1) Любую деятельность можно рассматривать как технический процесс и следовательно можно улучшить.

2) Производство следует рассматривать как систему, находящуюся в стабильном и нестабильном состоянии. Для коренных изменений следует реформировать систему.

3) Высшее руководство во всех ситуациях должно брать на себя ответственность.

Сущность цикла Деминга заключается в том, что любая работа выполняется последовательно, путем реализации 4 этапов: PLAN – планирование, DO – выполнение, CHECK – контроль выполнения, ACT – закрепление на достигнутом уровне.

Цепная реакция Деминга: Повышение качества – Повышение производительности труда – Снижение затрат – Цены на уровне спроса – Укрепление позиции на рынке – Укрепление экономической стабильности предприятия – Сохранение рабочих мест.

При реализации концепции непрерывного улучшения необходимо придерживаться следующих подходов:

- преобразования должны быть спланированы
- работа должна проводиться последовательно – этап за этапом
- после стадии прорыва должна следовать стадия закрепления на достигнутом уровне.

В программе Деминга существуют также такие составляющие как:

- 14 принципов Деминга,
- 7 «смертельных» болезней
- препятствия и фальстарты.
- концепция непрерывного улучшения

14 принципов Деминга – это основополагающая часть программы менеджмента качества, самые основные из них: повышение квалификации персонала, участие в программе каждого сотрудника, работать как одна команда, остаться в бизнесе, постоянно улучшать качество производимого товара, повышать конкурентоспособность на рынке сбыта.

В 7 «смертельных болезнях» рассматриваются подходы руководства, которые сводят на нет деятельность организации:

отсутствие постоянства цели при планировании продуктов и услуг;

ориентация на сиюминутную выгоду;

персональные системы проверки или оценки деятельности, рейтинги и ежегодные обзоры достижений, и т.д. носят разрушительный характер;

текучесть кадров в высшем руководстве;

использование в управлении только очевидных количественных показателей, без рассмотрения неизмеримых показателей;

чрезмерные расходы на медицинское обслуживание;

чрезмерные долговые обязательства.

Препятствия и фальстарты – это шаги, которые не приводят к достижению целей (недооценка 14 принципов, ожидание результатов в кратчайшие сроки, внедрение только части СМК и др.)

Концепция непрерывного улучшения реализуется с учетом особенностей:

- работа должна быть спланирована
- должна проводиться последовательно (этап за этапом)
- фаза прорыва должна заканчиваться этапом стабилизации, закреплением на достигнутом уровне.

Джозеф Джуран создал концепцию **«триады качества»**, согласно которой управление качеством состоит из трех ориентированных на качество процессов:

- планирования;
- контроля;
- улучшения (таблица 6.2.).

Таблица 6.2. – Содержание процессов «триады качества» Дж. Джурана

Процесс	Краткая характеристика	Конечный результат
Планирование качества	Процесс подготовки к достижению поставленных целей в области качества	Способность процесса отвечать целям, поставленным в области качества, при действующих условиях
Контроль качества	Процесс достижения соответствия поставленным целям в области качества в ходе выполнения операций	Выполнение операций в соответствии с планом качества
Улучшение качества	Разрыв с предшествующим уровнем характеристик	Выполнение операций на уровне качества выше запланированных характеристик

Каждый процесс состоит из элементов в неизменной последовательности.

Планирование качества:

- выявление потребителей, как внешних, так и внутренних; определение их потребностей;
- разработка продукта, отвечающего выявленным потребностям (под продуктом понимают и товары, и услуги);
- установление целей (задач) качества, которые соответствуют потребностям как покупателей, так и поставщиков, и требуют минимальных затрат;

- разработка процесса, позволяющего производить продукт необходимого качества;
- доказательство возможностей процесса, то есть его соответствия целям качества при действующих (оперативных) условиях.

Контроль качества:

- выделение предметов, подлежащих контролю, то есть определение того, что нужно контролировать; выбор единицы измерения; установление видов измерений; установление стандартов характеристик; измерение реальных параметров;
- анализ различий в реальных и стандартных параметрах; устранение различий.

Улучшение качества:

- обоснование необходимости улучшений;
- анализ специфических проектов улучшений;
- организация руководства проектами;
- организация диагностики по раскрытию причин несоответствия стандартам;
- проведение диагностики с целью поиска причин отклонений;
- предоставление рецептов исправления положения;
- обоснование эффективности рецептов при действующих условиях;
- обеспечение контроля для поддержки улучшений.

Дж. Джуран разработал так называемую «спираль качества» (рисунок 6.1). Она отображает процесс непрерывного формирования и улучшения качества продукции на всех стадиях ее жизненного цикла, начиная с этапа обследования рынка до этапа послепродажного обслуживания.



Рисунок 6.1. – Спираль качества ДЖ. Джурана

Модель предусматривает постоянное изучение спроса на рынке сбыта и эксплуатационных показателей качества продукции, что обуславливает полную ориентацию производства на требования потребителей и рынок сбыта. При этом цикл управления качеством начинается и заканчивается обследованием рынка. Модель системы качества Дж. Джурана в отличие от ранее существовавших моделей не только охватывает все стадии жизненного цикла продукции, но и отражает процесс непрерывного улучшения ее качества на каждом новом витке спирали.

Тема 7. Подходы к управлению конкурентоспособностью организации

1. Синтетический и процессный подход.
2. Системный подход.
3. Инновационный и комплексный подход.
4. Глобальный и маркетинговый подход.
5. Эксклюзивный и функциональный подход.
6. Предметный подход.
7. Кластерный подход.

1. Синтетический и процессный подход

Развитие управленческой мысли вращается вокруг трех явлений – задачи, человек, управленческая деятельность. Для начальной стадии развития учений

об управлении, когда закладывались основы современного представления об управлении, был характерен упор на какое-то одно из этих явлений. Эти теории относят к «одномерным» учениям (школы управления).

Позже, с углублением знаний об управлении и с изменением характера управления все большее развитие стал получать синтетический подход, увязывающий эти и другие явления бизнеса в единое и органичное целое (процессный, системный, ситуационный подходы).

В отличие от подходов к управлению, ставящих во главу угла задачи или человека, или администрирование (управленческую деятельность), для **«синтетических» подходов** характерен взгляд на управление как на многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное множеством связей с внутренним и внешним окружением организации.

Концепция процессного подхода, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Начало процессному подходу было положено приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Процесс – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. **Управление** рассматривается здесь как процесс выполнения управленческих функций для достижения поставленных целей. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Таким образом, **управленческий процесс** – не механическая сумма, а единство, синтез этих частных процессов.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций.

Обзор современной литературы позволяет выявить следующие **функции** – прогнозирование, планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, регулирование, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок. Одни авторы пытаются детализировать этот перечень, включают в него новые элементы, другие объединяют отдельные функции в блоки. Например, в руководство включают распорядительство, координацию, оценку и т.д.

К числу основных *общих функций управления* относят:

прогнозирование и планирование – анализ спектра возможных вариантов развития на основе выявления основных тенденций и определение направления и способа деятельности для достижения необходимого результата в конкретной ситуации;

организацию – создание конкретной структуры организации, обоснование параметров деятельности, определение пучка прав, полномочий, ответственности;

мотивацию – мероприятия от принуждения до создания условий, в которых само выполнение работы является ценностью для работника, удовлетворяет его высшие социальные потребности;

контроль – измерение и оценку фактических результатов и сопоставление их с плановыми заданиями или нормативом, анализ отклонений, выявленных в процессе контроля, причин отклонений, предложение мер по устранению отклонений.

2. Системный подход

Системный подход (с 50-х гг. XX века до настоящего времени) – методология общей теории систем, рассматривающая и позволяющая исследовать объекты как системы. Общая теория систем – научная дисциплина, разрабатывающая методологические принципы исследования систем. Главная особенность общей теории систем в подходе к объектам исследования как к системам.

Структура организации имеет много уровней, сложные взаимоотношения между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми в данной организации. Поэтому, когда руководство меняет один элемент или какую-то одну часть организации, все другие части в определенной степени также испытывают воздействие этой перемены. Такого рода изменения могут сказаться на будущей эффективности организации в целом. Такие эффекты возникают при изменениях физического характера, вроде необходимости нанимать новых людей или менять технологию при покупке новых машин и оборудования, а также при изменениях одной из управленческих функций.

Одной из наиболее популярных в 80-е гг. XX века системных концепций менеджмента является **теория «7-S»**, разработанная Томасом Питере, Робертом Уотерман, Ричардом Паскаль и Энтони Атос. Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих,

изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести (рисунок 7.1).



Рисунок 7.1. – Взаимосвязь сторон деятельности фирмы (7S)

Согласно **теории 7S** ключевыми составляющими являются следующие:
стратегия (strategy)—планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

структура (structure)—внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

системы (systems)—процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;

штат (staff)—ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;

стиль (style)—способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура;

квалификация (professional skill)—отличительные возможности ключевых людей в организации;

разделенные ценности (separated valuable) – смысл и содержание основных направлений деятельности, принципы деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи составляющих.

Основными задачами системного анализа являются:

задача декомпозиции означает представление системы в виде подсистем, состоящих из более мелких элементов;

задача анализа состоит в нахождении различного рода свойств системы, ее элементов и окружающей среды с целью определения закономерностей поведения системы;

задача синтеза состоит в том, чтобы на основе знаний о системе, полученных при решении первых двух задач, создать модель системы, определить ее структуру, параметры, обеспечивающие эффективное функционирование системы, решение задач и достижение поставленных целей.

Теория систем обеспечила менеджмент основой для интеграции концепций, разработанных и предложенных более ранними школами, а также тех, которые будут разработаны в будущем.

Системный подход конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Не определяет он и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления. Это определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

3. Инновационный и комплексный подход

Сущность инновационного подхода к управлению заключается в ориентации развития экономики страны на активизацию инновационной деятельности в области базовых наукоемких отраслей, являющихся двигателями развития экономики. Факторы производства и инвестиции должны быть средствами научно обоснованной инновационной деятельности, а не ее целью. При применении **комплексного подхода** должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, а при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты управления и их взаимосвязи (рисунок 7.2).



Рисунок 7.2. – Применение комплексного подхода к управлению

Если упустить один из обязательных аспектов управления, то проблема не будет полностью решена. К сожалению, на практике не всегда соблюдается это требование. Так, при строительстве новых предприятий социальные вопросы иногда откладываются "на потом", из-за чего объект либо совсем не вводится, либо используется частично. При проектировании новых орудий труда показателям экологичности и эргономичности иногда уделяется второстепенное внимание, поэтому они сразу становятся неконкурентоспособными. При формировании новых или реорганизации старых структур не всегда учитываются социальные и психологические аспекты. Эффективность инвестиционных проектов будет мизерной либо отрицательной, если при блестящем решении, например, технических проблем будут упущены другие аспекты управления.

4. Глобальный и маркетинговый подход

Развитие новых информационных технологий на основе электронной связи позволило значительно упростить международную интеграцию и кооперацию. Скорость заключения контрактов и осуществления сделок резко возросла. Современные коммуникации способствуют динамичному и эффективному развитию бизнеса. **Сущность глобального подхода** заключается в том, что при формулировании и решении большинства проблем обеспечения конкурентоспособности крупных объектов точка обзора мысленно должна быть над глобальной системой, а не на уровне, где находится анализируемый объект. По сути, обзор должен отвечать требованиям системности, логичности, комплексности в рамках мирового сообщества. Глобальный подход в настоящее время применяется при решении вопросов международной

стандартизации, метрологии и сертификации, информационного обеспечения управления различными объектами, выполнении финансовых операций, создании, функционировании и развитии транснациональных корпораций, компаний и фирм и т. д.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Например, выбор стратегии фирмы должен осуществляться на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей в данном виде товара или услуг, стратегической сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, анализа конкурентоспособности товаров фирмы и товаров конкурентов, прогнозирования их конкурентных преимуществ, прогнозирования механизма действия закона конкуренции. Выполнение перечисленных функций стратегического маркетинга является наисложнейшей проблемой.

Маркетинговый подход следует применять при решении любой задачи в любом подразделении фирмы. При применении маркетингового подхода приоритетами выбора критериев управления являются следующие:

- 1) повышение качества объекта (выхода системы) в соответствии с нуждами потребителей;
- 2) экономия ресурсов у потребителей за счет повышения качества объекта, качества сервиса и других факторов;
- 3) экономия ресурсов в производстве объекта за счет реализации фактора масштаба, научно-технического прогресса, совершенствования системы менеджмента.

5. Эксклюзивный и функциональный подход

Сущность эксклюзивного подхода к управлению конкурентоспособностью заключается в приобретении субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством в любой области деятельности или конкурентным преимуществом. Чтобы в меньшей мере зависеть от конкурентов, иметь перед ними дополнительные преимущества, каждый субъект управления должен иметь что-то свое (новшество, устойчивое конкурентное преимущество и т. п.) и редко делиться этим приобретением. Наиболее характерными объектами для реализации эксклюзивного подхода, приобретения исключительного права, являются: конкурентоспособный персонал, патент, торговая марка, новые информационные технологии, прогрессивное технологическое оборудование, ноу-хау и др.

Для сохранения на рынке монопольного положения в какой-либо сфере деятельности субъекту управления иногда бывает выгодно не патентовать новое изобретение, не опубликовывать ноу-хау и т. д. Авторы крупных информационных и технических открытий, как правило, в мировом глобальном масштабе длительное время являются монополистами и получают высокую прибыль. Поэтому руководители различных уровней управления, специалисты и рабочие должны стремиться всегда иметь что-то эксклюзивное.

Сущность функционального подхода заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций и выбирается тот из них, который требует минимума совокупных затрат за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта. Ведущие фирмы мира, применяя функциональный подход, создают совершенно новые оригинальные изделия, максимально удовлетворяющие новые потребности.

6. Предметный подход

В настоящее время к управлению применяется в основном **предметный подход**, при котором совершенствуется существующий объект. Например, техническая система совершенствуется путем доработки существующей системы по результатам маркетинговых исследований, анализа научно-технического прогресса в заданной области, замечаниям и предложениям потребителей. Поэтому на практике перед конструкторами ставится задача достигнуть по важнейшим показателям качества объекта мирового уровня.

В чем недостатки такого подхода? Во-первых, сами конструкторы не заинтересованы в проведении широкого и глубокого анализа мирового рынка, в установлении для себя трудных задач. Мировой уровень потребностей к моменту внедрения объекта у потребителя объективно могут спрогнозировать не конструкторы, а маркетологи. Во-вторых, допустим, конструкторы очень постарались и нашли лучший мировой образец. Однако этот образец проектировался вчера и несет в себе технические идеи вчерашнего дня. Технический прогресс не стоит на месте. Поскольку еще нужно время на разработку, освоение и производство нового образца, за этот период мировые достижения в данной области уйдут далеко вперед. Применяя предметный подход, инвесторы и менеджеры всегда будут только догонять вчерашний день и никогда не выйдут на мировой уровень. При применении предметного подхода к развитию социально-экономических систем менеджеры идут по пути совершенствования существующих систем. И на практике менеджеры часто

сталкиваются с проблемой поиска работы для существующих коллективов или работников. При применении функционального подхода идут от обратного, от потребностей, от требований выхода системы, возможностей на ее входе. При этом абстрагируются от существующих объектов, выполняющих подобные функции. Создатели новых объектов, учитывающие запросы потребителей, ищут совершенно новые технические решения для удовлетворения существующих или будущих (потенциальных) потребностей. Этот подход должен применяться в совокупности с другими подходами, прежде всего с системным, воспроизводственно-эволюционным, маркетинговым.

7. Кластерный подход

Кластерный подход к развитию экономики получил широкое распространение во всем мире и используется в настоящее время для решения ряда задач:

- при анализе конкурентоспособности государства, региона, отрасли, как основа общегосударственной промышленной политики;
- при разработке программ регионального развития;
- как основа стимулирования инновационной деятельности;
- как основа взаимодействия крупного и малого бизнеса.

Понятие «кластер» пришло к нам из трудов английского экономиста Альфреда Маршалла, исследовавшего в конце XIX века индустриальные округа Великобритании. Феномен кластера как отраслевой агломерации на некоторой территории экономически взаимосвязанных предприятий известен со времен ремесленного производства. Однако только в последней четверти XX века промышленные кластеры начали рассматриваться как важный фактор экономического развития регионов. Из сугубо теоретического оборота в практическую плоскость данное понятие было переведено в конце 80-х годов XX века, когда в Италии разразился кластерный бум, приведший местных производителей ширпотреба к прорыву на мировых рынках. Исследование современных взглядов на кластеры как способы повышения конкурентоспособности экономики позволяет констатировать, что основоположником собственно кластерной теории в ее нынешнем понимании стал американский экономист, профессор Гарвардской школы бизнеса **Майкл Портер**. Он первым наиболее законченно концептуализировал **феномен кластера** и определил его как «сконцентрированную по географическому признаку группу взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (например, университетов, агентств по стандартизации, а также торговых

объединений) в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем ведущих совместную работу». Компании внутри кластера и связанные с ними организации характеризуются общностью деятельности, объединены географически и взаимодополняют друг друга. Главный тезис Портера заключается в том, что перспективные конкурентные преимущества создаются не извне, а на внутренних рынках. Эти преимущества и помогает усилить и объединить кластер.

В настоящее время все более широкое признание находит точка зрения, что регионы, на территории которых складываются кластеры, становятся лидерами экономического развития. Такие регионы-лидеры определяют конкурентоспособность национальных экономик. Выделяют ряд преимуществ наличия кластера в регионе и пребывания предприятий в кластере:

- наблюдается повышение производительности благодаря наиболее эффективной комбинации факторов производства, доступу к информации, лучшей координации деятельности, созданию общественных благ (квалифицированная рабочая сила, специализированная инфраструктура, снижающая издержки и т.д.), стимулированию соперничества, ограничению влияния недобросовестной конкуренции;

- происходит возникновение новых деловых структур внутри кластера благодаря информированности о существующих нишах в производстве продукции и услуг, способах реализации, концентрации и доступности любых необходимых для образования предприятия ресурсов, в том числе информационных;

- идет широкое распространение инноваций благодаря быстрому реагированию на изменяющиеся потребности покупателей, наличию информации о новых методиках, технологиях, возможностях осуществления поставок или экспериментирования с меньшими издержками;

- создание кластера способствует распространению новых технологий, согласованию уровней и стандартов технологии и организации производства в рамках «вертикали действий». Развиваются не только взаимосвязи между фирмами, но и эффективное взаимодействие профилирующей отрасли с наукой, образованием, влияющее и на стратегию региональных властей;

- доступность фирм и местных организаций внутри кластера к информации о маркетинге, технологиях, текущих потребностях покупателей, которая может быть лучше организована и требует меньших затрат, что позволяет компаниям работать более продуктивно и выходить на передовой уровень производительности;

- разделение высоких затрат и рисков инноваций между участниками сети, которые не под силу изолированной фирме. Снижение издержек на

приобретение и распространение знаний и технологий становится возможным благодаря включению в состав объединения производителей знаний, кадровой миграции между участниками кластера и непрерывному обучению в результате реализации формальных и неформальных связей;

- возможность целенаправленной переориентации убыточных предприятий региона, предоставления адресных льгот определенным группам компаний, имеющим важное значение для экономики;

- кластер оказывает позитивное влияние на повышение конкурентоспособности продукции, воздействуя на две основные ее составляющие: цену и качество. Он дает возможность снижения затрат на переподготовку кадров, консалтинговые услуги, разработку и внедрение новых технологий - словом, то, что раньше каждая компания, каждая фирма осуществляла самостоятельно.

Плюс ко всему, кластер позволит решать и социальные задачи: малые и средние предприятия, обслуживающие «головные» предприятия кластера, станут местом трудоустройства высококвалифицированных кадров, будь то рабочие, специалисты по консалтингу, маркетингу, юриспруденции и т.д. Кроме того, существует масса структур, которые не нужны головному предприятию на постоянной основе, их услуги требуются только во время реализации какого-то определенного проекта диверсификации производства. При этом нельзя забывать, что предприятия входящие в состав кластера вовсе не перестают конкурировать друг с другом, но конкуренция внутри кластера превращается в механизм активного распространения конкурентных преимуществ. Не случайно растущей популярностью у практиков пользуется **бенчмаркинг**. Под этим термином понимают сравнительный анализ показателей собственной компании и характеристик работы наиболее успешных фирм.

Целями бенчмаркинга являются:

- выявление передовых фирм,
- определение факторов их успешного функционирования,
- последующее копирование этих факторов в своей компании.

Подражание лучшим образцам позволяет в сжатые сроки и с наименьшими затратами произвести усовершенствование бизнес-процессов. Применение бенчмаркинга дает возможность не только воспроизвести источники чужих успехов, но даже превзойти первооткрывателей за счет более последовательного использования их удачных находок. Объективно в бенчмаркинге кластерная теория М. Портера нашла свое прикладное выражение. Именно стихийно происходящее копирование лучших достижений составляет важную часть взаимодействия фирм в рамках кластера. С помощью бенчмаркинга процесс усвоения чужих наработок был переведен на сознательный уровень,

превратился в управленческую процедуру. А значит, его стало возможно вести быстрее, планомернее и, в конечном счете, более эффективно.

Тема 8. Принципы разработки конкурентных стратегий.

Формирование целей и структуры конкурентной стратегии

1. Основные подходы к выработке конкурентной стратегии. Определяющие элементы стратегии.
2. Формирование целей и выбор стратегии повышения конкурентоспособности предприятия.

1. Основные подходы к выработке конкурентной стратегии. Определяющие элементы стратегии

Конкурентная стратегия – это стратегия, направленная на достижение наиболее устойчивого и привлекательного рыночного положения стратегической единицы бизнеса.

Разработка конкурентной стратегии заключается, по существу, в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкурентную борьбу, какими должны быть его цели и какие средства и действия понадобятся для достижения этих целей. На рисунке 8.1 конкурентная стратегия представлена в виде комбинации целей (результатов), преследуемых предприятием, и средств (методов), с помощью которых оно намерено их достичь.



Рисунок 8.1. – «Колесо» конкурентной стратегии

Данный рисунок, который может быть назван «колесом» конкурентной стратегии, служит в качестве средства наиболее сжатого отображения ключевых аспектов конкурентной стратегии предприятия.

Осью колеса являются цели фирмы, т. е. общее определение ее конкурентных намерений и конкретных экономических и неэкономических задач.

Спицы колеса – ключевые направления деловой политики предприятия, с помощью которых оно стремится реализовать свои цели.

Под каждым пунктом схемы должно быть сформулировано краткое определение ключевых моментов деловой политики в соответствии со сферой производства и деятельностью компании. В зависимости от характера бизнеса формулировки ключевых направлений деловой политики могут быть более или менее специфичны; будучи сформулированными, они составляют концепцию стратегии, которая может применяться в качестве руководства, определяющего все поведение предприятия. Как и в колесе, спицы (методы) должны исходить из центра (целей) и быть связаны друг с другом.

В общем виде разработка конкурентной стратегии связана с рассмотрением **четырех ключевых факторов**, определяющих границы возможностей успешных предприятий.

Преимущества и слабости предприятия заключаются в структуре его активов и компетенций по сравнению с конкурентами, в том числе в финансовых ресурсах, технологическом состоянии, узнаваемости брендов и т. д.

Индивидуальные ценности предприятия представляют собой мотивации и запросы собственников, топ-менеджеров и других ключевых исполнителей, на которых лежит задача реализации выбранной стратегии.

Преимущества и слабости в сочетании с индивидуальными ценностями определяют внутренние (по отношению к компании) ограничения, накладываемые на возможности выбора успешно реализуемой стратегии.

Ограничения предприятия определяются его отраслью и более широким окружением. Возможности и угрозы, существующие в отрасли, характеризуют конкурентную среду, свойственные ей риски и потенциальные выгоды.

Социальные ожидания отражают влияние на предприятие таких факторов, как государственная политика, социальные отношения, общественные нравы и многое другое. Эти факторы должны обязательно учитываться при разработке реалистичной совокупности целей и средств.

Принципы и элементы конкурентной стратегии

Любая стратегия включает общие принципы, на основе которых менеджеры данной организации могут принимать взаимоувязанные решения, призванные обеспечить координированное и упорядоченное достижение целей в долгосрочном периоде.

Выделяют **четыре различные группы таких принципов** (правил):

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с ее внешней средой, определяющие: какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Это набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приемами.

Стратегия основывается на следующих *элементах стратегического менеджмента фирмы*:

1. **Миссия фирмы** – это определение высшей ценности компании, её "предназначения" на рынке. Выбранная миссия соответствует намеченным идеалам. Идеалы, являются ценностями, которые указывают на определенное направление движения. Идеалом можно считать абсолютное совершенство, которое не достижимо в реальном мире, имеет теоретический характер и является постоянным ориентиром. Если в качестве идеала рассматривать определенный опыт, то результатом будет успех конкретной организации. Можно стараться ровняться на конкретные примеры, но не стоит использовать их как ориентиры. Они подходят для анализа, изучения методов и действий.

2. **Стратегическое намерение фирмы.** Стратегические намерения обычно еще называются «стратегическое видение». Оно соответствует цели в определенное время. Например, к определенному времени должна быть достигнута цель получения прибыли от деятельности интернет-магазина.

3. **Содержание цели и логика стратегии**, то есть определенные причинно-следственные цепочки. Цели являются измеримым показателем, с помощью которого можно определить степень реализации проектов. Цель более точно отражает желаемые результаты, нежели стратегическое видение. Сущность стратегии в компании, заключается в том, что в высшем менеджменте является инструментом стратегии, на нижнем уровне становится целью.

4. **Задачи.** Именно стратегические задачи приводят стратегию в действие и обеспечивают ее выполнение. В совокупности стратегические задачи образуют «портфель» стратегических проектов компании, скоординированных между собой и обеспеченных ресурсами.

5. **Показатели**, измеряющие и демонстрирующие степень достижения цели. Например, прибыль или доля рынка, выраженная в товарном обороте.

6. **Реализация конкретных мероприятий** и проектов для достижения поставленных целей.

2. Формирование целей и выбор стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Комплексная диагностика внешних и внутренних факторов конкурентоспособности товаров и предприятия позволяет найти конкурентные преимущества предприятия и формировать для их реализации портфели новшеств и инноваций. В совокупности выполнение этой работы позволит повысить конкурентоспособность каждого товара на каждом рынке и предприятия в целом.

Конкурентоспособность интегрирует все технические, экономические, управленческие и другие аспекты деятельности организации. При этом конкурентоспособность организации является условием получения ею прибыли.

Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия представлены в таблице 8.2.

Таблица 8.2. – Направления повышения конкурентоспособности предприятия

Направления повышения конкурентоспособности	Краткое содержание работ по направлению
1	2
1. Направления, обеспечивающие процессы по повышению конкурентоспособности товаров	
Повышение качества управления на основе применения инструментов новой экономики	Переподготовка кадров. Соблюдение требований научных подходов. Применение современных методов и моделей управления
Совершенствование связей с внешней средой	Мониторинг основных параметров макро-, мезо- и микросреды предприятия. Комплексная диагностика. Повышение адаптивности предприятия к внешней среде
Внедрение (проведение) стратегического маркетинга «выхода» и «входа» предприятия	Исследование динамики потребностей и ценностей, макро- и микросегментация

	рынков, прогнозирование изменения параметров рынка, разработка нормативов стратегической конкурентоспособности товаров и организации, разработка предложений по формированию различных стратегий организации
Совершенствование инновационной деятельности предприятия	Ревизия патентного фонда, разработка организационной структуры инновационного предприятия, ориентированной на конкурентоспособность. Анализ эффективности инновационной деятельности
Внедрение новых информационных технологий	Разработка и внедрение интегрированной информационной технологии CALS, охватывающей все стадии жизненного цикла продукции, технологии управления качеством и т.д.
Анализ ресурсоёмкости каждого товара по стадиям его жизненного цикла и внедрение ресурсосберегающих технологий	Разработка и внедрение методики комплексного анализа ресурсоемкости товаров по стадиям жизненного цикла, анализ технических, организационных и социально-экономических факторов ресурсоемкости товаров. Разработка стратегий и технологий ресурсосбережения, обеспечивающих улучшение использования ресурсов на предприятии

Окончание таблицы 8.2

1	2
Повышение организационно-технического Уровня производства	Обеспечение требуемого обновления основных фондов, роста прогрессивных технологий, ориентация на непрерывные процессы на основе микроэлектроники, биотехнологии, генной инженерии с использованием экстремальных условий в замкнутых безотходных циклах автоматизированного производства
Развитие логистики	Разграничение функций закупочной и сбытовой логистики, взаимосвязей функций логистики, ее информационного и финансового обеспечения, нормирование потребностей в ресурсах, автоматизация процессов
Развитие тактического маркетинга	Разграничение функций стратегического и

	тактического маркетинга, уточнение функций тактической макро- и микросегментации, стимулирование ускорения сбытовых процессов, исследование поведения покупателей
2. Направления по повышению качества товаров и сервиса их потребителей	
Повышение качества товаров (по каждому наименованию)	Анализ и международные сравнения показателей качества товаров организации и ее конкурентов: показателей назначения, надежности, экологичности, эргономичности, технологичности, стандартизации и унификации, дизайна, патентоспособности, безопасности применения и др. (но не экономичности), прогнозирование показателей качества товаров по конкретным рынкам
Повышение качества сервиса потребителей товаров (по каждому наименованию)	Анализ и международные сравнения показателей качества сервиса потребителей товаров организации и ее конкурентов: качество рекламы, гарантийный срок, качество маркировки и упаковки товара, качество сопроводительной документации, имидж торговой марки и торгового центра, качество обслуживания покупателя, качество доставки и монтажа, качество послепродажного обслуживания покупателя, качество утилизации товара, прогнозирование показателей качества сервиса потребителей товаров на конкретных рынках, разработка и реализация инновационных проектов по повышению качества товаров и качества сервиса их потребителей

Тема 9. Проектирование и механизм реализации конкурентной стратегии с учетом особенностей предприятий

1. Виды конкурентных стратегий.
2. Модель стратегического управления издержками предприятия.
3. Стратегии, основанные на ролевой функции предприятия
4. Стратегии слияний и поглощений.
5. Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации.

1. Виды конкурентных стратегий

Выделяются три потенциально успешных базовых стратегических подхода:

1. Абсолютное лидерство в издержках.
2. Дифференциация.
3. Фокусирование.

В некоторых случаях предприятие может успешно осуществлять более чем один подход. Эффективная реализация любого из этих базовых вариантов стратегии, как правило, требует целенаправленных организационных мер.

Первый вариант состоит в достижении абсолютного отраслевого лидерства в издержках на основе совокупности экономических мер, направленных специально на эту цель. Чтобы обеспечить лидерство в издержках, необходимо активно создавать производственные мощности экономически эффективного масштаба, энергично добиваться снижения издержек на основе накопления опыта, жестко контролировать производственные и накладные расходы, избегать мелких операций с клиентами, минимизировать затраты в таких областях, как исследование и разработка, обслуживание, система сбыта, реклама. Все это требует огромного внимания к контролю издержек со стороны менеджмента. Более низкие по сравнению с конкурентами затраты становятся лейтмотивом всей стратегии, хотя при этом нельзя игнорировать качество продукта и обслуживания, а также другие сферы.

Обладание преимуществами более низких издержек приносит предприятию доходы, превышающие среднеотраслевые, даже в условиях сильной конкуренции.

Позиция низкого уровня издержек защищает предприятие от конкурентов, поскольку этот уровень означает, что оно способно зарабатывать прибыль в условиях, когда его соперники уже утратили такую способность. Позиция низкого уровня издержек защищает предприятие от экономической мощи покупателей, поскольку последние могут употребить свою власть только для того, чтобы снизить цены до уровня менее эффективных конкурентов. Низкие издержки защищают от экономически мощных поставщиков, обеспечивая предприятию большую степень гибкости при повышении стоимости вводимых ресурсов. Факторы, обеспечивающие позицию низкого уровня издержек, как правило, возводят также высокие барьеры для вхождения, связанные с экономией на масштабе или преимуществами в издержках. Наконец, позиция низкого уровня издержек, как правило, создает для предприятия более благоприятные по сравнению с конкурентами условия по отношению к субститутам.

Достижение позиции всеобщего низкого уровня издержек требует относительно высокой доли рынка или наличия других преимуществ, например в отношении доступа к сырьевым материалам. Оно также может обуславливать

необходимость изменения самого продукта для облегчения его производства, выпуска широкой номенклатуры родственных видов продукции для распределения затрат, обслуживания всех основных групп потребителей с целью расширения объема сбыта. Осуществление стратегии низких издержек, в свою очередь, может потребовать крупных предварительных капиталовложений в новейшее оборудование, агрессивного ценообразования, стартовых убытков для завоевания необходимой доли рынка. Высокая доля рынка может, в свою очередь, способствовать эффекту экономии на масштабе в сфере снабжения и, тем самым, дальнейшему снижению издержек. Если позиция низкого уровня издержек достигнута, она обеспечивает высокую чистую прибыль и возможность реинвестирования в новое, современное оборудование с целью поддержания лидерства в издержках. Масштабное реинвестирование может являться необходимым условием сохранения устойчивой позиции низких издержек.

Лидерство в издержках налагает на предприятие ряд обязательств, которые оно должно выполнять, чтобы сохранить свою позицию: реинвестировать в современное оборудование, списывать устаревшие активы, избегать расширения специализации производства, отслеживать технологические усовершенствования. Снижение издержек с увеличением объема производства не происходит автоматически, так же как и возможная экономия на масштабе всех видов не достигается без соответствующих усилий.

Рисками стратегии лидерства в издержках являются:

- технологические изменения, подрывающие прошлые инвестиции или опыт;
- умение вновь пришедших в отрасль предприятий или последователей снижать издержки путем копирования опыта или инвестирования в новейшее оборудование;
- неспособность предприятия реагировать на необходимые изменения в продукте или изменения рынка из-за повышенного внимания к проблеме издержек;
- инфляция издержек, которая снижает способность предприятия поддерживать достаточную разницу в ценах, компенсирующую престиж брендов или другие преимущества конкурентов в дифференциации.

Второй базовой стратегией является **дифференциация продукта** или услуги, предлагаемой предприятием, т. е. создание такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли как уникальная. Дифференциация может осуществляться в разнообразных формах: по престижу дизайна или бренда, по технологии, функциональным возможностям, обслуживанию потребителей, по дилерской сети или по другим параметрам. В идеале предприятие дифференцирует себя по нескольким направлениям.

Следует отметить, что стратегия дифференциации не означает ослабления внимания к издержкам, в данном случае они лишь являются не первостепенной стратегической целью.

Стратегия дифференциации в случае успешной реализации является действенным средством достижения прибыли выше среднеотраслевого уровня, так как она создает прочную позицию для противостояния конкурентным силам, хотя и иным способом, чем стратегия лидерства в издержках. Дифференциация защищает от конкурентного соперничества, поскольку создает лояльность потребителей к бренду и снижает чувствительность к цене продукта. Она ведет к росту чистой прибыли, что снижает остроту проблемы издержек. Лояльность потребителей и необходимость для конкурентов преодолевать фактор уникальности продукта создают барьер для вхождения в отрасль. Дифференциация обеспечивает более высокий уровень прибыли для противостояния власти поставщиков, а также позволяет умерять и власть покупателей, так как последние лишаются сопоставимых альтернатив и поэтому менее чувствительны к ценам. Наконец, предприятие, осуществившее дифференциацию и заработавшее лояльность потребителей, располагает более благоприятной, чем конкуренты, позицией по отношению к товарам-субститутам.

Осуществление дифференциации может иногда препятствовать достижению высокой доли рынка, так как зачастую понятие дифференциации продукта подразумевает его эксклюзивность, что сразу исключает высокую долю рынка. Однако, как правило, дифференциация представляет альтернативу позиции низких издержек, поскольку меры, необходимые для ее достижения, требуют значительных затрат. К таким мерам можно отнести масштабные исследования и конструкторские разработки, приобретение высококачественных материалов или интенсивную работу с клиентской базой. Даже если все потребители отрасли признают превосходство какого-либо предприятия, не все из них захотят или смогут покупать продукт по более высокой цене (в том числе в таких отраслях, где высокие цены сопровождаются доминирующей долей рынка). В других видах бизнеса дифференциация может быть совместима с относительно низким уровнем издержек и не препятствовать установлению цен, сравнимых с ценами конкурентов.

С дифференциацией связана группа следующих рисков:

- различие в издержках между предприятиями-конкурентами, проводящими дифференциацию, могут стать слишком значительными, чтобы удерживать лояльность покупателей, которые предпочтут экономию исключительным особенностям продукта или услуги или имиджу дифференцированного предприятия;

- по мере накопления потребительского опыта значимость фактора дифференциации для более требовательных покупателей может снижаться;
- копирование снижает полученную дифференциацию, что обычно происходит в процессе старения отрасли.

Третья базовая стратегия – **фокусирование на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка**. Как и дифференциация, фокусирование может принимать разнообразные формы. Однако если цели стратегии низких издержек или дифференциации распространяются на отрасль в целом, то стратегия фокусирования означает сосредоточение на более узкой цели, что отражается на деятельности всех функциональных сфер бизнеса. В основе данной стратегии лежит предположение, что предприятие с ее помощью способно преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве. В результате ее реализации предприятие достигает либо дифференциации за счет лучшего удовлетворения потребностей целевого рынка, либо снижения затрат при обслуживании этого рынка, либо того и другого. Даже в том случае, если стратегия фокусирования не ведет к низким издержкам или дифференциации с точки зрения рынка в целом, она позволяет достичь одной из двух или обеих этих позиций в пространстве более узкого целевого рынка. Соотношение трех базовых вариантов стратегии показано на рисунке 9.1.



Рисунок 9.1. – Базовые варианты обеспечения стратегического преимущества

Предприятие, реализующее стратегию фокусирования, также получает потенциальную возможность зарабатывать более высокую прибыль, чем в среднем по отрасли. Ее фокусирование предполагает либо позицию низких издержек в рамках стратегической цели, либо высокую степень дифференциации, либо обе позиции. Как было показано выше, при рассмотрении стратегий лидерства в издержках и дифференциации эти позиции обеспечивают защиту от всех конкурентных сил. Кроме того, фокусирование может служить средством

выбора целей, наименее подверженных угрозе со стороны товаров-субститутов, или тех стратегических направлений развития, в которых конкуренты наиболее слабы.

Стратегия фокусирования всегда связана с некоторыми ограничениями возможностей приобретения существенной доли рынка. Она неизбежно предполагает выбор между уровнем прибыльности и объемом продаж. Как и в случае со стратегией дифференциации, возникновение альтернативы позиции лидерства в издержках возможно, но не обязательно.

С фокусированием связана следующая совокупность рисков:

- увеличение различия в издержках между конкурентами, действующими в широком стратегическом плане, и предприятием, проводящим стратегию фокусирования, ведущее к ликвидации преимущества последнего в издержках при обслуживании узкого целевого рынка или нейтрализации дифференциации, достигнутой благодаря фокусированию;
- сужение различий между пользующимися спросом продуктами или услугами на целевом рынке и продуктами или услугами на отраслевом рынке в целом;
- ситуация, при которой конкуренты находят более узкие рыночные сегменты внутри стратегического целевого рынка и тем самым преодолевают преимущество предприятия, проводящего стратегию фокусирования.

Три базовых варианта стратегии различаются не только функциональными характеристиками, но и другими параметрами. Чтобы успешно их осуществлять, требуются различные ресурсы и квалификация. Кроме того, для базовых вариантов стратегий необходимы различные организационные условия, процедуры контроля и системы стимулов. Поэтому для достижения успеха, как правило, требуется долгосрочная приверженность определенной стратегии как задаче первостепенной важности.

В таблице 9.1 представлены некоторые имеющие общее значение условия, связанные с реализацией базовых вариантов стратегии.

Таблица 9.1. – Условия реализации базовых вариантов стратегии

Базовая стратегия	Общие требования к ресурсам и квалификации	Общие требования к организационным условиям
Абсолютное лидерство в издержках	Реальные инвестиции и доступ к капиталу Навыки технологической разработки процессов Тщательный надзор и контроль за трудовыми ресурсами Конструирование изделий, облегчающее производство	Жесткий контроль за уровнем издержек Частые и легальные контрольные отчеты Четкая организационная структура и ответственность

		Стимулирование на основе четких количественных показателей
Дифференциация	Высокий потенциал маркетинга Конструирование изделий Творческие способности Высокий потенциал фундаментальных исследований Высокая репутация качества продукции или технологическое лидерство Значительный опыт работы в отрасли или уникальное сочетание навыков, полученных в других отраслях Тесная кооперация с каналами сбыта	Тесная функциональная координация НИОКР, конструирование изделий и маркетинга Субъективные оценки и стимулы вместо количественных показателей Возможности привлечения высококвалифицированной рабочей силы, исследователей и творческого персонала
Фокусирование	Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели	Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели

Успех выбора и реализации стратегии предприятия зависит от грамотного стратегического позиционирования на рынке, глубокой и всесторонней оценки его внутренней и внешней среды. Предприятие будет эффективно функционировать, если точно и правильно определит свое место на рынке и выработает направления своего дальнейшего развития.

Организация разработки стратегии позиционирования зависит от размера предприятия. На большинстве **средних и малых предприятий** руководитель является «архитектором» и активно участвует в формировании стратегии. На остальных предприятиях данной группы, как правило, руководитель привлекает основных своих подчиненных к выработке такой стратегии, которая поддерживалась бы всеми участниками. На большинстве **крупных предприятий** руководитель делегирует полномочия по формированию структуре стратегического планирования или целевой группе. Отечественная практика стратегического позиционирования показывает, что наиболее популярными стратегиями **малых предприятий** являются *усиление позиции для уже освоенного продукта на уже освоенном рынке и производство новой продукции по новой технологии*. **Средние предприятия** в качестве своих стратегий определяют *усиление позиций своей продукции на рынке, сокращение затрат и интеграцию с поставщиками и дистрибьюторами*. На **крупных предприятиях** преобладают *стратегии усиления позиции продукта на рынке, стратегии поиска новых рынков, стратегии интеграции с поставщиками и сокращения затрат*.

Основные трудности при стратегическом позиционировании предприятий связаны с недостатками информационного порядка и низкой экономической культурой менеджмента.

Особенности стратегий фирм с малой долей рынка

Основная особенность развития малых фирм заключается в их гибкости. Средние фирмы сжаты тисками прессы крупных фирм и жалящими уколами малых. Стратегии роста крупных фирм строятся в зависимости от степени диверсификации и темпов роста (рисунок 9.2).

		Продукт малой фирмы	
		Подобный продукт крупной фирмы	Оригинальный
Форма существующей фирмы	Независимая от крупной фирмы (суверенитет)	«Ложный гриб» (поле 1) Стратегия кооперации	«Премудрый пескарь» (поле 2) Стратегия оптимального размера
	Связанная с крупной фирмой (симбиоз)	«Хамелеон» (поле 3) Стратегия использования преимуществ крупных фирм	«Жалящая пчела» (поле 4) Стратегия участия в продукте крупных фирм

Рисунок 9.2. – Основные виды стратегии малой фирмы

Поле 1. Стратегия копирования («Ложный гриб»). Сущность заключается в том, что малая фирма, используя результаты научно-исследовательских работ более крупных фирм по оригинальным продуктам, выпускает копии этих продуктов по ценам и качеству значительно уступающим, как правило, оригиналу.

Поле 2. Стратегия оптимального размера («Премудрый пескарь»). Малая фирма осуществляет свою деятельность под девизом: «не высовываться» за рамки своей рыночной ниши. Эта стратегия хотя и обеспечивает выживаемость малой фирмы, но служит препятствием расширению деятельности фирмы.

Поле 3. Стратегия участия в продукте крупной фирмы («Жалящая пчела»). Использование данной стратегии возможно тогда, когда отдельный мелкий элемент продукции более крупной фирмы – это конечный продукт для данной фирмы. Во избежание зависимости от более крупной фирмы малая фирма должна стремиться ограничить долю оборота, приходящегося на одного крупного клиента, т.е. мелкая фирма должна стремиться поставлять не нескольким крупным фирмам товары таким образом, чтобы доля для каждой из них в общем объеме продаж фирмы не превышала 20%. Это позволяет малым фирмам, как «жалящим пчелам», заставлять более крупные фирмы «вертеться» и в силу установления низких цен на реализацию продуктов вынуждать крупные фирмы избавляться от непроизводительных подразделений.

Поле 4. Стратегия использования преимуществ крупной фирмы («Хамелеон»). Это так называемая стратегия франчайзинга, в соответствии с которой заключается договор между мелкой и крупной фирмой, согласно которому крупная фирма обязуется снабжать мелкую фирму собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса, представляет краткосрочный кредит на льготных условиях, сдает в аренду свое оборудование. В свою очередь малая фирма обязуется иметь деловые контакты исключительно с данной крупной фирмой, вести бизнес «по правилам» этой крупной фирмы и перечислять определенную договором долю от суммы продаж в пользу крупной фирмы.

2. Модель стратегического управления издержками предприятия

Концепция стратегического управления издержками (далее – SCM, от англ. Strategic Cost Management) появилась сравнительно недавно и в настоящее время часто используется ведущими консалтинговыми фирмами в качестве рекомендаций для практического использования.

Основные положения этой системы восходят к основам стратегии предприятия и базируются на фундаментальных понятиях и принципах стратегического менеджмента.

Появление SCM явилось результатом слияния следующих трех направлений стратегического менеджмента:

1. Анализ цепочек ценностей.
2. Стратегическое позиционирование.
3. Анализ и управление факторами, определяющими затраты.

Под *цепочкой ценностей* понимается согласованный набор видов деятельности, создающих ценность для данного предприятия.

Стратегическое позиционирование влияет на процессы управления издержками предприятия в зависимости от его стратегического выбора создания конкурентных преимуществ: либо поддерживая низкие затраты, либо предлагая потребителям разнообразную, превосходящую конкурентов, продукцию.

Затратообразующие факторы рассматриваются в рамках SCM более широко, чем при классическом подходе. Их список далеко не исчерпывается носителями издержек, которые соответствуют определенным этапам бизнес-процессов и элементам деятельности. Эти факторы подразделяются на структурные и функциональные и имеют достаточно высокую степень общности. Например, один из наиболее важных функциональных факторов – это фактор вовлеченности рабочей силы, который состоит в степени принятия

работниками на себя обязательств по постоянному усовершенствованию производственного процесса.

Затратообразующие факторы также зависят от стратегической ориентации предприятия, которая состоит в выборе: быть лидером в своей отрасли или двигаться вслед за лидером. Отличие традиционного подхода к управлению издержками от SCM состоит в принципиально ином мировоззрении в отношении к процессу управления издержками в плане цели, способов анализа издержек, описания поведения затрат, акцента на стратегическое позиционирование.

Целью в рамках традиционного подхода является снижение издержек любыми путями как основной способ удержания и завоевания конкурентных преимуществ. В рамках SCM эта цель также имеет место, но планирование системы управления затратами резко меняется в зависимости от основного стратегического позиционирования предприятия: лидерство по затратам или дифференциация продукции. Более того, в рамках каждого из стратегических направлений возможно планирование увеличения значения издержек на каком-либо участке цепочки ценностей, если это вызовет адекватное снижение издержек для других участков либо принесет предприятию некоторое другое конкурентное преимущество.

Отличие с точки зрения способов анализа издержек заключается в следующем.

При традиционном подходе производится оценка суммы затрат (себестоимости), приходящихся на единицу продукции или производственное подразделение. Таким образом, акцент делается на внутреннее положение предприятия. Концепция добавленной ценности (или стоимости) играет ключевую роль. Согласно этой концепции все виды деятельности, приводящие к издержкам, подразделяются на приносящие дополнительную ценность (и, следовательно, их наличие оправдано) и не приносящие дополнительную ценность. Последние рассматриваются как наиболее перспективные с точки зрения снижения затрат.

В рамках SCM стоимость рассматривается с точки зрения различных этапов общей цепочки ценностей, частью которой являются предприятие и его подразделение. Концепция же добавленной стоимости рассматривается как очень узкая и даже опасная. Отличия с точки зрения описания поведения затрат таковы. В рамках традиционной системы издержки рассматриваются главным образом как функция объема продукции. И в связи с этим производится обстоятельный анализ переменных, постоянных и смешанных издержек. Объем продукции рассматривается как критический фактор образования затрат. С позиций SCM затраты зависят прежде всего от стратегического

выбора. В этой связи затраты являются функцией гораздо более общих структурных и функциональных факторов. Акцент на стратегическое позиционирование имеет следующие особенности в рамках SCM.

Используются два способа развития устойчивого конкурентного преимущества: низкая себестоимость (лидерство по затратам) и дифференциация продукции. Основным акцент стратегии лидерства по затратам делается на достижение более низкой себестоимости по сравнению с конкурентами.

Лидерство по затратам может быть достигнуто с помощью следующих подходов:

- экономия за счет масштаба производства;
- использование опыта управления себестоимостью в виде построения эмпирических зависимостей издержек от различных факторов бизнеса;
- строгий контроль затрат;
- сведение к минимуму затрат в таких сферах, как исследование и разработки, обслуживание клиентов, реклама и продвижение товара.

В рамках стратегии дифференциации основной акцент делается на создание такой продукции, которая ощущается потребителями как нечто уникальное и потому привлекательное. Подходы к дифференциации предполагают приверженность к торговой марке. Наличие устойчивого, хорошо узнаваемого бренда фирмы является необходимым условием реализации стратегии дифференциации. Характерными примерами такого стратегического позиционирования являются фирмы «Кока-кола» в области напитков, «Тошиба» в электронике.

Для оценки стратегического позиционирования в рамках SCM важен анализ вариантов стратегической направленности предприятия:

1. Расширение доли рынка сбыта, даже за счет частичного снижения прибыли и денежных потоков. Это направление предполагает широкомасштабные инвестиционные программы, и потому заработанных предприятием средств часто будет не хватать на финансирование инвестиций. Бизнес-единица предприятия, которая придерживается данной стратегической направленности, является чистым потребителем денежных средств.

2. Удержание завоеванной доли рынка и, соответственно, позиций предприятия по отношению к конкурентам. Отток денег для предприятия, выбирающего такую стратегию, скорее всего приблизительно будет равен денежному притоку. Эту стратегическую направленность обычно реализуют предприятия на быстро меняющемся рынке, например компьютерные производители.

3. Получение максимальных краткосрочных прибылей и денежных доходов даже за счет снижения доли на рынке. Эту стратегическую направленность

обычно выбирают предприятия с большой долей рынка в медленно растущих отраслях.

Выбор стратегической направленности предопределяет отношение предприятия к вопросам планирования издержек и бюджетирования.

Ниже приведены основные отличия в отношении планирования для различных стратегических направлений.

Вопросы стратегической направленности (расширять, поддерживать и использовать достижения) нельзя рассматривать отдельно от вопросов стратегического позиционирования для достижения конкурентных преимуществ. Например, сделав выбор в отношении лидерства по затратам, предприятие вряд ли сможет рассчитывать на практическую стратегию наращивания, так как реализация последней требует непрерывного пополнения и обновления портфеля товарной продукции. Идеология SCM, по существу, создает предпосылки для построения системы контроля издержек и бюджетирования, выдвигая различные требования к общей структуре и степени детализации процесса управления.

3. Стратегии, основанные на ролевой функции предприятия

Конкурентная позиция предприятия может быть иначе названа его ролевой функцией. Это название связано с пониманием процесса конкурентного взаимодействия данного предприятия во внешней среде как некоторого подобия театрального или иного игрового представления, в котором каждому из участников отводится вполне определенная роль. Тем самым ролевая функция предприятия представляет собой позицию, которую оно занимает.

Объективно предприятие выбирает ролевую функцию с помощью:

- аналитических данных об уровне конкурентоспособности и масштабах своего конкурентного потенциала;
- аналитических данных об уровне конкурентоспособности и масштабах конкурентного потенциала предприятий-конкурентов;
- определения доли рынка одноименной продукции, контролируемой предприятием и его конкурентами;
- аналитических данных о степени перспективности разрабатываемых рыночных ниш;
- аналитических данных о степени целесообразности и возможности диверсификации деятельности предприятия и его конкурентов.

Субъективной предпосылкой выбора предприятием ролевой функции являются уровень компетентности и профессиональной подготовленности его менеджмента, наличие в арсенале плодотворных бизнес-идей, а также

способность менеджмента фирмы к привлечению таких идей. Под влиянием выбранной ролевой функции предприятие осуществляет реализацию своих стратегических установок, методов, типов и форм конкурентного поведения.

В соответствии с ролевой функцией конкурирующие предприятия можно разделить, согласно классификации, предложенной американским специалистом по маркетингу Филиппом Котлером, на следующие типы:

- лидеры: контролируют 40 и более процентов рынка. К лидерам относятся предпринимательские фирмы, имеющие самый большой объем продаж и обладающие наибольшим производственным потенциалом;

- претенденты на лидерство: контролируют приблизительно 30 % рынка. Представляют собой наиболее опасную конкурентную позицию. У многих предприятий, играющих данную роль, имеются монополистические притязания по отношению к лидерам и к другим претендентам на лидерство;

- «болото» – так называемые зависимые участники рынка, в том числе предприятия, стабильно удерживающие некоторую часть рынка (окопавшиеся в рыночных нишах). Они уверенно себя чувствуют на 20 % рынка. «Болото» не конкурирует с лидерами и претендентами на лидерство, экономит средства и время за счет копирования достижений конкурентов;

- новички, занятые поиском рыночной ниши и закреплением в ней. Те, кто не достиг 10 % рынка. Эта ниша не должна вызывать интереса у более крупных конкурентов, но должна быть прибыльной и обеспечивать возможности планомерного роста предпринимательской деятельности.

Предлагая приведенную классификацию, Ф. Котлер опирался на один критерий – рыночную долю каждого из указанных типов конкурентов. По Котлеру, лидерами являются предприятия, контролирующие 40 и более процентов рынка. На начальном этапе функционирования любое предприятие получает роль новичка. Естественно, что на старте значительная часть новичков не предполагает делаться «болотом», которому довольно трудно продержаться без потерь на высококонкурентном рынке. Амбициозные новички намереваются со временем стать лидерами. Путь в лидеры состоит из немалого числа этапов функционального, организационного и субъектного развития, постепенного наращивания потенциала, укрепления конкурентоспособности. Поэтому необходимо, чтобы уже в самом начале этого пути собственники и топ-менеджеры предприятия представляли себе цели и приоритеты долговременной деловой деятельности на конкурентном рынке. В значительной степени на стратегический выбор должно повлиять определение руководством предприятия его конкурентного статуса. Под конкурентным статусом предприятия понимается относительный объем фактической совокупности содержательных функций, выполняемых данным предприятием в избранном виде (или видах)

бизнеса. В соответствии с классификацией, приведенной А. Юдановым, возможно выделение следующих типов конкурентного статуса предприятия: виоленты, пациенты, эксплеренты и коммутанты (таблица 9.2).

Таблица 9.2. – Типы конкурентного статуса предприятия

Виоленты	Пациенты	Эксплеренты	Коммутанты
Крупные предприятия, осуществляющие серийное производство	Предприятия с «нишевой» специализацией	Малые и средние инновационные предприятия	Мелкие универсальные предприятия, готовые заниматься любым видом бизнеса

В качестве виолентов определяются крупные предприятия, как правило, возглавляющие технический прогресс в своей отрасли, имеющие широкую диверсификацию деятельности, ориентирующиеся на крупносерийное производство и стремящиеся к подавлению конкурентов с использованием стратегий монополизации, интеграции и агрессивной формы конкурентного поведения.

В качестве пациентов рассматриваются крупные и средние предприятия, ориентирующиеся на недиверсифицированную деятельность и придерживающиеся гарантирующего конкурентного поведения.

В качестве эксплерентов определяются небольшие инновационные предприятия, как правило, в сфере венчурного бизнеса, придерживающиеся креативного конкурентного поведения в области радикальных инноваций.

В качестве коммутантов рассматриваются мелкие предпринимательские фирмы, действующие, как правило, в сфере оказания производственных и потребительских услуг, придерживающиеся стратегии кооперации и адаптивного конкурентного поведения. Формы, методы, приемы конкурентной борьбы обладателей разного конкурентного статуса неисчерпаемы и постоянно меняются.

Данное деление предприятий основано на способах достижения цели, выбора конкурентной стратегии и типа конкурентного поведения. В действиях новичков могут изначально просматриваться намерения, реализация которых впоследствии приведет их в стан пациентов или виолентов. Каждый из этих типов предприятий имеет свои преимущества и недостатки, проявляющиеся в процессе реализации его конкурентного поведения.

4. Стратегии слияний и поглощений

В соответствии с принятыми за рубежом подходами под слиянием подразумевается любое объединение хозяйствующих субъектов, в результате

которого образуется единая экономическая единица из двух или более ранее существовавших структур.

В соответствии же с российским законодательством под слиянием понимается реорганизация юридических лиц, при которой права и обязанности каждого из них переходят ко вновь возникшему юридическому лицу в соответствии с передаточным актом. Следовательно, необходимым условием оформления сделки слияния компаний является появление нового юридического лица; при этом новая компания образуется на основе двух или нескольких прежних фирм, утрачивающих полностью свое самостоятельное существование.

В зарубежной практике под слиянием может пониматься объединение нескольких фирм, в результате которого одна из них выживает, а остальные утрачивают самостоятельность и прекращают свое существование. В российском законодательстве этот случай подпадает под термин «присоединение», подразумевающий, что происходит прекращение деятельности одного или нескольких юридических лиц с передачей всех их прав и обязанностей обществу, к которому они присоединяются.

В зависимости от характера интеграции предприятий целесообразно выделять следующие виды слияний:

- горизонтальные слияния – объединение предприятий одной отрасли, производящих одно и то же изделие или осуществляющих одни и те же стадии производства;

- вертикальные слияния – объединение предприятий разных отраслей, связанных технологическим процессом производства готового продукта, т. е. расширение предприятием-покупателем своей деятельности либо на предыдущие производственные стадии вплоть до источников сырья, либо на последующие – до конечного потребителя (например, слияние горнодобывающих, металлургических и машиностроительных компаний);

- родовые слияния – объединение предприятий, выпускающих взаимосвязанные товары. Например, предприятие, производящее фотоаппараты, объединяется с предприятием, производящим фотопленку или химические реактивы для фотографирования;

- конгломератные слияния – объединение предприятий различных отраслей без наличия производственной общности (в этом случае сложно определить профилирующее производство).

Поглощение можно определить как взятие одним предприятием другого под свой контроль, управление им с приобретением абсолютного или частичного права собственности на него.

Существуют различные мотивы, по которым предприятия осуществляют стратегии слияний или поглощений:

1. Мотивы уменьшения оттока ресурсов (имеются в виду прежде всего денежные ресурсы, являющиеся издержками предприятия).
2. Мотивы увеличения/стабилизации притока ресурсов.
3. Нейтральные по отношению к движению ресурсов мотивы.

К первой группе мотивов, нацеленных прежде всего на уменьшение издержек, можно отнести следующие:

1) Экономия за счет масштабов. Экономия, обусловленная масштабами, достигается тогда, когда средняя величина издержек на единицу продукции снижается по мере увеличения объема производства продукции. Одним из источников такой экономии является распределение постоянных издержек на большее число единиц выпускаемой продукции. Основная идея экономии за счет масштабов состоит в том, чтобы выполнять больший объем работы на тех же мощностях, при той же численности работников, при той же системе распределения и т. д. Данный мотив особенно характерен для стратегии горизонтальных слияний.

2) Повышение эффективности работы с поставщиками. Объединяясь, предприятия приобретают дополнительный рычаг снижения закупочных цен. Это может быть достигнуто как путем увеличения совокупного объема закупок и приобретения тем самым возможности пользоваться дополнительными скидками, так и путем прямой угрозы смены поставщика. 3) Ликвидация дублирующих функций. Данный мотив тесно связан с мотивом экономии на масштабах. Смысл заключается прежде всего в сокращении управляющего и обслуживающего персонала и расширении функций за счет устранения дублирования функций различных работников и централизации ряда услуг. Многие предприятия добиваются значительной экономии в краткосрочной перспективе за счет централизации маркетинга и сбыта, возможности предлагать дистрибьюторам более широкий ассортимент продуктов, использовать общие рекламные материалы. Получение экономии путем ликвидации дублирования особенно характерно для стратегии горизонтальных слияний.

4) Кооперация в области НИОКР. Выгоды от слияния могут быть получены в связи с экономией на дорогостоящих программах разработки новых технологий и создания новых видов продукции. С помощью слияний/поглощений могут быть соединены передовые научные идеи и денежные средства, необходимые для их реализации.

5) Уменьшение налогов, таможенных платежей и иных сборов. Одной из веских причин применения стратегии слияний/поглощений является сокращение налоговых платежей. Например, высокоприбыльное предприятие,

несущее высокую налоговую нагрузку, может приобрести предприятие с большими налоговыми льготами, которые будут использованы созданной интегрированной структурой.

6) Получение преимуществ на рынке капитала. Крупные предприятия добиваются более выгодных условий кредитования. Размер предприятия нередко сам по себе является гарантом стабильности и позволяет получать более высокий кредитный рейтинг, что, как правило, открывает доступ к более дешевым кредитам.

7) Устранение неэффективного управления. Распространение качественного менеджмента на поглощаемое предприятие и привнесение более совершенных технологий управления способны стать важным фактором успехов объединенной структуры.

Ко второй группе мотивов, нацеленных на стратегию увеличения/стабилизации ресурсных поступлений, можно отнести следующие:

1) Формирование взаимодополняющих ресурсов. Слияние может оказаться целесообразным, если два или несколько предприятий располагают взаимодополняющими ресурсами. Эти предприятия после объединения будут стоить дороже по сравнению с суммой их стоимостей до слияния, так как каждое приобретает то, чего ему не хватало, причем получает эти ресурсы дешевле, чем они обошлись бы, если бы пришлось их создавать самостоятельно.

2) Приобретение крупных контрактов. У нового предприятия появляется достаточно мощностей, чтобы конкурировать за крупные, в том числе государственные, контракты – возможность, которой не обладало ранее ни одно из объединившихся предприятий.

3) Получение преимуществ на рынке капитала. Размер предприятия, будучи гарантом стабильности, позволяет получать необходимые кредитные средства, от которых зависит дальнейшее развитие предприятия. Кроме того, у предприятия появляется больше возможностей оптимального использования капитала внутри него самого.

4) Достижение монопольного положения. При слиянии прежде всего горизонтального типа решающую роль нередко играет стремление достичь или усилить монопольное положение. Крупная организация обладает большим рыночным влиянием (market power), что исключительно важно в современных условиях, когда господствуют различные модели несовершенной конкуренции вплоть до монополии (особенно на относительно замкнутых региональных рынках).

5) Диверсификация производства, возможность использования избыточных ресурсов. Увеличение диверсификации (как в отношении предлагаемых

товаров и услуг, так и географической) снижает общую рискованность операций и гарантирует средний объем поступлений.

б) Обеспечение доступа к информации (ноу-хау). Информация как ресурс играет все большую роль в деятельности предприятий. Приобретая предприятие, вместе с видимыми активами интегрированная структура получает в свое распоряжение дополнительные знания о продуктах и рынке, а также наработанную сеть клиентов.

К третьей группе мотивов, нейтральных по отношению к движению ресурсов, относятся:

1) Использование разницы в рыночной цене компании и стоимости ее замещения. Зачастую проще купить действующее предприятие, чем строить новое. Это целесообразно тогда, когда рыночная оценка имущественного комплекса целевой компании-мишени значительно меньше стоимости замены ее активов.

2) Использование разницы между ликвидационной и текущей рыночной стоимостью (продажа «вразброс»). Иначе этот мотив можно сформулировать следующим образом: возможность «дешево купить и дорого продать». Нередко ликвидационная стоимость предприятия выше его текущей рыночной стоимости.

3) Личные мотивы менеджеров, стремление увеличить политический вес руководства предприятия. Большинство деловых решений относительно слияния / поглощения основываются на экономической целесообразности. Однако в ряде случаев подобные решения базируются скорее на личных мотивах управляющих, чем на экономическом анализе. Это связано с тем, что руководители компаний любят власть и претендуют на высокую оплату труда, а границы власти и заработная плата находятся в определенной связи с размерами предприятия.

4) Защита от поглощения. Помимо традиционных мотивов интеграции могут встречаться и специфические. Так, слияния для некоторых, в том числе российских, компаний представляют собой один из немногих способов противостояния экспансии на российский рынок более мощных западных конкурентов. В качестве последней попытки защититься от поглощения некоторые предприятия прибегают к объединению с предприятием, которое обычно называют «белым рыцарем». Нередко в качестве метода защиты производится покупка активов, которые не понравятся захватчику или создадут антимонопольные проблемы.

5) Защита от банкротства. Размеры корпорации сами по себе являются гарантией ее надежности (так называемый эффект «too big to fail» – «слишком велик, чтобы обанкротиться»). Поскольку государство в силу целого ряда

социально-экономических причин вынуждено «опекать» наиболее крупные предприятия, они получают дополнительные преимущества в конкуренции с более мелкими. Большинство слияний и поглощений направлены на достижение так называемого синергетического эффекта, в результате которого взаимодействие различных ресурсов двух или нескольких предприятий приводит к совокупному результату, превышающему сумму результатов действующих разрозненно предприятий. Целое при этом либо превосходит сумму частей, либо приобретает новое качество, не присущее ни одной из его составляющих.

5. Механизм реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации

Одна из распространённых практических задач в экономике – прогнозирование того, как будет развиваться конкурентная ситуация на том или ином рынке. В силу ряда причин это занятие часто считалось скорее искусством, чем наукой, а степень достоверности выводов аналитиков маркетинговых и консалтинговых агентств до сих пор больше коррелирует с их опытом и доступом к текущей информации, чем с наличием и характеристиками формальных методов и моделей прогноза. Вместе с тем можно утверждать, что закономерности в изменении популяции (количество, рыночные доли фирм, потоки входящих на рынок и уходящих с рынка компаний) существуют.

Термин «конкурентная динамика» используется во многих аспектах, начиная от исследований конкуренции видов за выживание, заканчивая теоретико-игровыми моделями различных конкурирующих процессов. Примем под этим термином изучение межфирменной конкуренции, исходящей от конкурирующих фирм, их реакций, стратегических и организационных особенностей, причинах выбранных стратегических действий и их последствиях. Объектом исследования конкурентной динамики являются конкурентные действия фирмы.

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. Было бы ошибочным считать, что процесс реализации повышения конкурентоспособности предприятия представляет собой традиционную деятельность по выполнению стратегического плана. Процесс реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия существенно отличается от процесса выполнения долгосрочного плана.

Важно знать, что существует только один критерий эффективности стратегических измерений: успешность бизнеса и эффективность его достижения. Поэтому в современных условиях процесс реализации стратегии по сути является творческим процессом, который предполагает постоянный мониторинг

результатов реализации стратегии и механизм ее коррекции в виде адекватности и своевременных изменений. На данном этапе происходит творческое практическое создание всех значимых условий для претворения в жизнь выработанной стратегии и всех будущих стратегий. Современный процесс реализации стратегии с самого первого этапа своего осуществления представляет собой процесс создания будущих конкурентных стратегий предприятия, другими словами, начало процесса реализации стратегии предприятия, которым завершается один цикл стратегического развития, одновременно является началом другого цикла такого развития.

Для успешной реализации, выполнения стратегии важно учитывать следующие условия:

1) на всех уровнях управления стратегия предприятия должна проводиться в виде четких стратегических указаний, которые необходимо осуществлять в соответствии с текущим оперативным планом реализации стратегических изменений;

2) все основные моменты стратегии и особенно ее стратегические указания должны быть доведены до сведения работников предприятия.

Разработка и реализация стратегии является сложным делом, поэтому для ее успешного претворения в жизнь необходима непрерывная оценка стратегического плана. Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используют в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. В целях достижения эффективности оценка должна проводиться системно и непрерывно, охватывая все уровни реализации стратегии.

Процесс реализации стратегии включает в себя следующие этапы:

- 1) определение стратегии и цели предприятия в целом;
- 2) оценка и, при необходимости, изменение или разработка организационной системы;
- 3) распределение ресурсов по разделам и подразделениям;
- 4) определение ключевых управленческих задач;
- 5) постановка задач для отдельных частей организации или внесение изменений в структуру;
- 6) делегирование полномочий и установление методов координации;
- 7) определение политики в качестве ориентира для действий;
- 8) определение критериев и методов измерения результатов деятельности организации;
- 9) создание информационной системы для обеспечения адекватных и своевременных данных оценки бизнеса;
- 10) разработка стиля работы предприятия;

11) оценка и определение результатов и обеспечение обратной связи.

При реализации стратегии всегда учитывается ее взаимосвязь со структурой. Акцент в этом случае делается на объединении формирования структуры организации и стратегического планирования. Структура основывается на стратегии и должна обеспечивать ее эффективность. Одним из важнейших вопросов эффективной реализации стратегии является стимулирование выполнения заданий требуемого объема, качества, в установленные сроки, без превышения запланированных затрат. Из перечисленных критериев приоритетным является качество как важнейший фактор конкурентоспособности.

Интересны рекомендации Э. Деминга в области стимулирования труда:

- 1) награждать перспективные решения, а не сиюминутные;
- 2) награждать тех, кто берет на себя риск, а не тех, кто его избегает;
- 3) награждать творческую работу, а не слепое подчинение;
- 4) награждать за результат работы, а не за объем;
- 5) награждать упрощение, а не бесполезные осложнения;
- 6) награждать качество, а не быструю работу;
- 7) награждать тех, кто работает друг с другом, а не против друг друга.

Таким образом, одной из важнейших функций управления реализацией следует считать оперативное регулирование, за которым должны быть закреплены задачи мониторинга изменений во внешней среде и внутренней структуре системы, комплексной значимости системы, анализа результатов оперативного контроля, обновления и внесения изменений в стратегию повышения конкурентоспособности предприятия.

На этапе оценки результатов реализации стратегии менеджер должен четко представлять уровень стратегической перемены, которую необходимо достигнуть. Кроме того, выполнив анализ организационной структуры и культуры, он получил понятие о тех факторах как вне, так и внутри организации, которые будут способствовать или мешать реализации стратегии.

Для успешной реализации стратегии необходимы четыре основных типа навыков исполнения:

Навыки взаимодействия (интерактивные навыки) выражаются в способности управлять своим поведением и поведением других для достижения цели. В зависимости от уровня стратегической перемены, необходимой для реализации стратегии, менеджерам нужно оказывать влияние на других людей, как в своей организации, так и за ее пределами. Тот, кто обладает эмпатией, т.е. способностью ощущать, как себя чувствуют другие, и имеет хорошие навыки заключения сделок, является лучшим реализатором.

Навыки распределения отражают способность менеджера эффективно планировать мероприятия, время, составлять бюджет денежных средств и других

ресурсов. Способные менеджеры избегают вложения чрезмерных ресурсов в хорошо проверенные программы и знают, что рискованные программы часто требуют больших инвестиций ресурсов.

Навыки отслеживания заключаются в эффективном использовании информации для корректировки любых проблем, возникающих в процессе реализации стратегии. Хорошие реализаторы имеют у себя эффективную систему обратной связи для анализа процесса реализации стратегии и возникающих проблем.

Организационные навыки связаны со способностью, создать новую неформальную организацию или сеть для каждой возникшей проблемы. Хорошие реализаторы знают всех людей в данной организации (и за ее пределами), которые, по причине взаимного расположения, симпатии или какой-либо другой привязанности окажут помощь всеми своими силами.

Таким образом, реализация стратегии часто требует таких менеджеров, которые обладают специфическими навыками, необходимыми для преодоления препятствий и обеспечения выполнения поставленных задач. В рамках всего процесса реализации стратегии менеджеры должны постоянно оценивать, насколько успешно идет этот процесс и в какой степени стратегия соответствует целям организации.

Тема 10. Государственное регулирование конкурентных отношений

1. Конкурентная политика государства: сущность, элементы и модели проведения.
2. Антимонопольное регулирование в Республике Беларусь

1. Конкурентная политика государства: сущность, элементы и модели проведения

Концепция М. Портера основывается на идее так называемого «национального ромба», характеризующего систему детерминант конкурентного преимущества (четыре основных свойства) страны, которые, находясь во взаимодействии, создают эффект эмерджентности (целостности). Та или иная конфигурация названных детерминант усиливает или ослабляет потенциальный уровень конкурентных преимуществ экономики страны (рисунок 9.1).

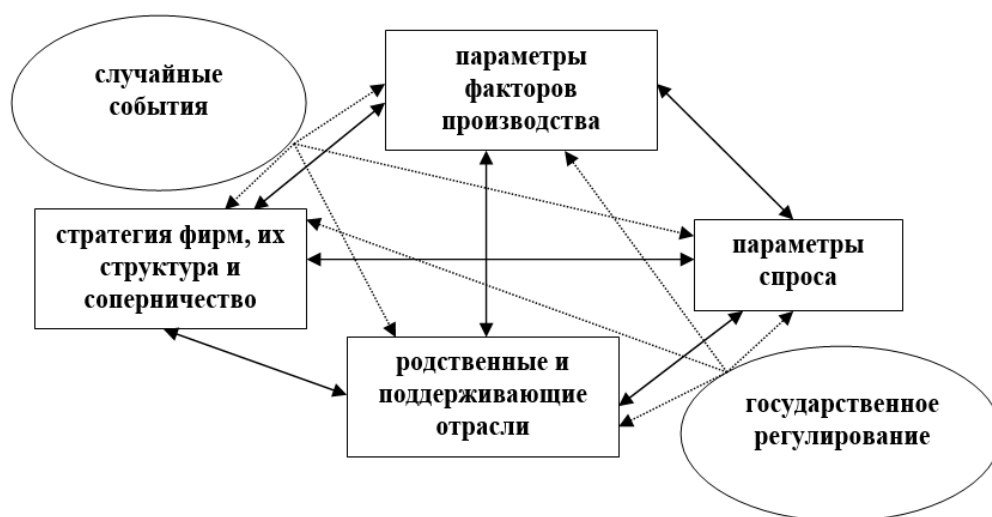


Рисунок 9.1. – Модель национального ромба М. Портера

В сложных отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, страна не наследует, а создает наиболее существенные факторы производства, такие как квалифицированная рабочая сила или научно-техническая база производства. Более того, набор факторов, которыми обладает государство в некоторый определенный момент времени, оказывается менее значимым.

Стратегия фирм, их структура и соперничество между ними являются необходимым условием, поскольку отсутствие соперничества между фирмами и неготовность фирм ориентироваться на деятельность в условиях соперничества не дает конкурентного преимущества на внешнем рынке.

Параметры спроса – емкость спроса, динамика его развития, дифференциация по видам продукта, требовательность покупателей к качеству товаров и услуг. По мнению Портера, именно на внутреннем рынке, в условиях развитого спроса, получают апробацию новые изделия до выхода на мировой рынок.

Родственные и поддерживающие отрасли обеспечивают экспортоориентированные отрасли необходимыми материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями и другими материальными средствами и информацией. Они являются необходимым условием создания и поддержания конкурентных преимуществ в мировой экономике для конкурентоспособных отраслей.

Для того чтобы теория была завершенной, нужно рассмотреть еще две переменные, существенным образом влияющие на взаимодействие между детерминантами, – случайные события и действия правительства. К наиболее важным случайным событиям можно отнести новые изобретения, крупные технологические прорывы, резкие изменения цен на ресурсы, изменения на мировых финансовых рынках или в валютных курсах, войны и прочие

непредвиденные обстоятельства. Подобные события, принося некую неопределенность, способствующую изменению структуры отрасли.

Государственные органы любого уровня, также, могут усилить и ослабить конкурентное преимущество. Особенно это видно при анализе воздействия политики правительства на каждый из детерминантов. Государственная политика, проводимая без учета ее влияния на систему детерминантов, с равным успехом может подорвать конкурентное преимущество страны или усилить его. В экономически развитых странах конкурентная среда формировалась эволюционно, в других странах – путем создания условий для конкурентного поведения субъектов экономических отношений с учетом воздействия имеющихся и возникающих структур рынка. К таким странам относятся страны Восточной Европы и Россия.

Таким образом, политику государства, способствующую эффективному функционированию экономики и повышению благосостояния граждан, можно назвать конкурентной.

Конкурентная политика формирует конкурентную среду, в которой предприятия добиваются конкурентоспособности своей продукции, работ, услуг. Она представляет собой сферу защиты конкуренции и конкурентное законодательство. Например, содействие конкуренции путем ее защиты от «протекционистских» наклонностей администраций; регулирование естественных монополий, предупреждение мошеннических заявок на аукционах. Конкурентное законодательство включает запрет антиконкурентным соглашениям, консолидации и злоупотреблениям доминирующим или монопольным положением на рынке (рисунок 9.2).

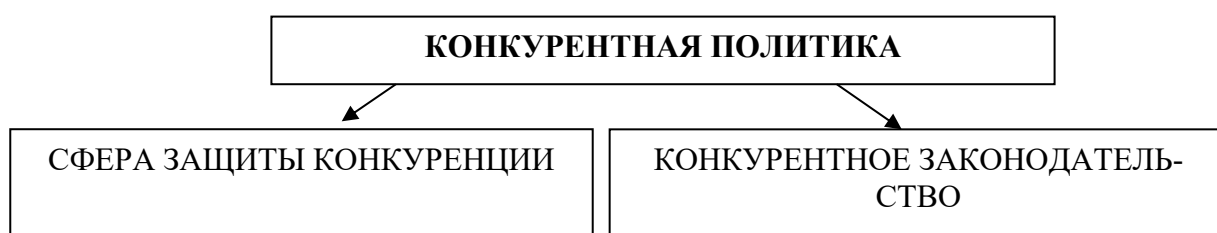


Рисунок 9.2. – Элементы конкурентной политики

Методы проведения антимонопольной политики во многих государствах основываются, по большей части, на одной из двух ведущих моделей. На рис. 3 представлены ведущие модели проведения конкурентной политики:

- 1) административная (политическая);
- 2) юридическая.

Административная (политическая) система – когда ответственность за применение закона возлагается на административный орган, часто

прикрепленный к Министерству экономики, при наличии значительного политического влияния.

Юридическая система – она предусматривает применение антитрестовского законодательства судебной системой, что позволяет избежать вмешательства по политическим соображениям, а закон может действовать в течение более продолжительного времени, чем смена политического лидера.

Одним из основных элементов рыночной экономической системы является конкурентная среда. Она представляет собой совокупность социально-экономических условий и факторов, обеспечивающих нормальное функционирование рынка и конкурентное поведение хозяйствующих субъектов.

Формирование конкурентной среды представляет собой один из элементов конкурентной политики государства. Следует отметить, что интересам укрепления позиций национальных компаний на мировом рынке во всех развитых индустриальных странах отдается безусловный приоритет перед принципами свободной конкуренции и недопущения монополизма на внутренних рынках. Например, в производстве первичного алюминия США доля компании «Alcoa» составляет почти 74%, в Канаде доля компании «Alcan» превышает 70%, в ФРГ абсолютным монополистом является компания «VAW», во Франции – компания «Pechiney», в Швейцарии – компания «Alusuisse Lonza Group», в Норвегии – компания «Norsk Hydro».

Признаками конкурентной среды являются:

- наличие критического объема частной собственности на факторы производства, продукт и доход;
- самостоятельность хозяйствующих субъектов, их ответственность, свобода выбора;
- различие интересов многочисленных производителей однотипной продукции;
- конкуренция между товаропроизводителями и товарно-денежный обмен.

Беларусь – страна с открытой экономикой, поэтому наше благосостояние очень сильно зависит от внешних факторов, прежде всего покупательной способности торговых партнеров. Кризис в странах-соседях, в России и Украине, на наших традиционных рынках в последние годы сильно ударил по Беларуси. Спрос на наши товары сократился, конкуренция резко выросла. Как следствие, упали экспорт, доходы предприятий и бюджета. Внешние обстоятельства не были единственной причиной экономических трудностей, они лишь обострили ряд внутренних проблем экономики Республики Беларусь. По-прежнему проблемой остается низкая производительность труда и высокие издержки производства. Структура управления экономикой требует

совершенствования, так как управленческие технологии отстают от требований времени.

Сегодня мир переходит от индустриальной фазы развития к экономике знаний. Конвейерное массовое производство утрачивает свое значение. Традиционные отрасли меняются изнутри — на смену заводским рабочим массово приходят роботы и трехмерная печать, финансы и торговля переходят в Интернет, сплав био- и информационных технологий обещает новую эру в медицине.

Главная цель развития Республики Беларусь на ближайшие годы — повышение качества жизни населения на основе роста конкурентоспособности экономики, привлечения инвестиций и инновационного развития. Для достижения поставленных целей развитие страны и государственное регулирование должно основываться на следующих приоритетах: инвестиции, занятость, экспорт, информатизация, человеческий капитал. Ведущие модели проведения конкурентной политики в развитых странах административная (политическая) система — когда ответственность за применение закона возлагается на административный орган, часто прикрепленный к министерству экономики, при наличии значительного политического влияния юридическая система — она предусматривает применение антитрестовского законодательства судебной системой, что позволяет избежать вмешательства по политическим соображениям, а закон может действовать в течение более продолжительного времени, чем смена политического лидера.

Инструменты экономической политики Республики Беларусь на ближайшую перспективу:

1. Раскрепощение деловой инициативы. Для этого предусматривается: расширение форм государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

повышение эффективности бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики;

введение административной (а при повторном совершении — уголовной) ответственности за вмешательство должностных лиц правоохранительных (контролирующих, надзорных) органов в законную деятельность субъектов хозяйствования;

существенное снижение финансовых санкций за незначительные нарушения;

радикальное упрощение и сокращение числа видов и форм отчетности; внедрение системы оценки последствий принятия нормативных правовых актов в сфере предпринимательской деятельности;

сокращение количества лицензируемых видов деятельности; введение

института налоговых консультантов в целях качественного предоставления соответствующих услуг.

2. Принятие стимулирующих мер для быстрого открытия своего дела. Предусматривается: сформировать пакет базовых услуг, которые будут предоставляться бизнесу на безвозмездной основе; обеспечить осуществление административных процедур в электронном виде, начиная от подачи заявок и заканчивая получением результатов в виде электронного документа. Планируется упростить передачу неиспользуемых объектов недвижимости, находящихся в собственности государства, для создания производственного бизнеса и новых рабочих мест.

Инструменты экономического регулирования будут направлены на поддержание добросовестной конкуренции и противодействие монополизму. Прямое регулирование цен и тарифов будет сохранено только на услуги, оказываемые предприятиями, которые занимают доминирующее положение на товарных рынках, и естественными монополиями, а также на отдельные группы товаров (в частности, топливо, электро- и теплоэнергию). Для эффективного обеспечения равных конкурентных условий хозяйствования на базе Министерства торговли создается антимонопольный орган Республики Беларусь.

3. Снижение инфляции и процентных ставок. Развитие конкуренции в банковском секторе и внедрение современных технологий приведет к снижению стоимости и росту доступности банковских услуг. Курсовая политика останется гибкой. Золотовалютные резервы существенно увеличатся и будут поддерживаться на безопасном уровне.

4. Создание полноценного финансового рынка. Для реального сектора экономики финансовый рынок предоставит новые, более доступные источники финансирования: корпоративные облигации, проектное финансирование, размещение акций белорусских предприятий на международных фондовых биржах при помощи иностранных депозитарных расписок. Обеспечение макроэкономической стабильности вместе с мерами по улучшению инвестиционного климата создадут основу для улучшения суверенного кредитного рейтинга страны, белорусских банков и предприятий. Это позволит существенно облегчить доступ предприятий к финансовым ресурсам для инвестиционного развития. Продолжится совершенствование деятельности Банка развития Республики Беларусь как государственного института поддержки приоритетных направлений развития экономики. Основной акцент будет сделан на кредитовании экспорта, финансировании инвестиционных проектов, в том числе государственно-частного партнерства.

2. Содержание и характеристика антимонопольной политики Республики Беларусь

Антимонопольное регулирование – важнейшая составная часть экономической политики государства во всех странах с развитой рыночной экономикой. Антимонопольное регулирование – это целенаправленная государственная деятельность, осуществляемая на основании и в пределах, допускаемых действующим законодательством, по установлению и реализации правил ведения экономической деятельности на товарных рынках с целью защиты добросовестной конкуренции и обеспечения эффективности рыночных отношений.

Нормы конкурентного права Республики Беларусь заложены в Конституции Республики Беларусь, Кодексе об административных правонарушениях Республики Беларусь, Гражданском кодексе Республики Беларусь, Уголовном Кодексе Республики Беларусь, а также в антимонопольном законодательстве, законодательстве в области предпринимательства и малого бизнеса, инвестиций, банковской деятельности, стандартизации, защиты прав потребителей, рекламы, внешнеэкономической деятельности.

Основу антимонопольного законодательства составляет Закон Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции», определяющий организационные и правовые основы предупреждения, ограничения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции в целях обеспечения необходимых условий для создания и эффективного функционирования товарных рынков, содействия и развития добросовестной конкуренции, защиты прав и законных интересов потребителей.

В целях реализации Закона создана и постоянно совершенствуется правовая база антимонопольного контроля и регулирования, регламентирующая следующие основополагающие вопросы:

- определение доминирующего положения хозяйствующих субъектов на товарных рынках Республики Беларусь;
- порядок формирования и ведения Государственного реестра хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на товарных рынках и Государственного реестра субъектов естественных монополий;
- правила проведения государственного антимонопольного контроля за сделками с акциями, имущественными паевыми взносами в имущество кооперативов (паями), долями уставных фондов хозяйствующих субъектов;
- порядок согласования условий преобразования государственных,

государственных унитарных, относящихся к республиканской собственности, и арендных предприятий, занимающих доминирующее положение на товарных рынках, в открытые акционерные общества;

- порядок организации и проведения проверок по соблюдению антимонопольного законодательства хозяйствующими субъектами, доминирующими на товарных рынках;
- порядок проведения государственного антимонопольного контроля за реорганизацией хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на товарных рынках Республики Беларусь;
- порядок выявления и пресечения антиконкурентных соглашений (согласованных действий) о ценах;
- порядок выявления монопольных цен;
- порядок рассмотрения запросов (заявлений) об установлении соответствия положений соглашений, ограничивающих конкуренцию, антимонопольному законодательству;
- порядок рассмотрения заявлений (обращений) о нарушении антимонопольного законодательства, в части осуществления недобросовестной конкуренции;
- порядок применения мер, направленных на устранение нарушений антимонопольного законодательства.

Одной из важнейших составляющих конкурентной политики Республики Беларусь является обеспечение контроля за экономической концентрацией. Основой государственного контроля за экономической концентрацией являются такие принципы, как единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и денежных средств, поддержка конкуренции, недопущение деятельности, направленной на монополизацию и недобросовестную конкуренцию. В рамках преодоления концентрации производства количество хозяйствующих субъектов рынка должно приблизиться к уровню насыщения и не являться ограничением для развития рыночных отношений.

Настоящий этап развития экономики по-новому ставит проблему оценки экономической концентрации при создании хозяйственных и финансово-промышленных групп, холдингов и других объединений хозяйствующих субъектов. Государственная антимонопольная политика должна способствовать таким тенденциям в экономической концентрации, которые будут иметь позитивное воздействие на конкурентоспособность отечественных производителей. Регулируемая экономическая концентрация может рассматриваться как один из элементов государственной экономической стратегии, посредством

которой можно мобилизовать имеющийся промышленный потенциал, с тем чтобы обеспечить импортозамещение на внутреннем рынке и определенные конкурентные преимущества товаров отечественного производства на внешнем рынке.

Важным и актуальным направлением регулирования отношений на конкурентных рынках является предупреждение и пресечение недобросовестной конкуренции. Необходимость развития данного вида деятельности антимонопольного органа обусловлена прежде всего построением в республике социально ориентированной рыночной экономики, в рамках которой одно из важных мест принадлежит формированию цивилизованной конкурентной среды. Целью государственной политики в этом направлении является выработка цивилизованных и справедливых методов ведения бизнеса, добросовестного продвижения на рынок товаров и услуг.

Исходя из изменившихся экономических условий, основным направлением антимонопольной политики должно стать дальнейшее сужение сферы прямого государственного регулирования цен на товары (работы, услуги) организаций-монополистов на основе дифференцированного подхода к товарным рынкам и разным группам товаропроизводителей и постепенного перехода от ценового регулирования к системе антимонопольного регулирования и контроля.

Одним из направлений антимонопольной политики является работа по созданию условий для ликвидации самих возможностей злоупотребления монопольным положением хозяйствующих субъектов, освобожденных от ценового регулирования. При этом остается необходимость регулирования цен (тарифов) на продукцию, обеспечивающую национальную, продовольственную, экологическую безопасность. Дальнейшего развития и разработки потребует методологическая база по определению порядка ценового регулирования в сферах естественных монополий.

Тема 11. Цифровизация экономики: основные тенденции и перспективы

1. Цифровая трансформация экономики, ее базовые основы. Направления, тенденции и перспективы развития цифровизации экономики.
2. Цифровизация промышленного производства.
3. Роботизация и перспективы занятости населения.

1. Цифровая трансформация экономики, ее базовые основы. Направления, тенденции и перспективы развития цифровизации экономики

В наши дни происходят масштабные изменения в сфере коммуникаций и распространения информации. На каждой ступени своего становления экономика являлась в некотором смысле цифровым пространством: экономическая терминология связана с цифрами, а выразить результаты ведения бизнеса возможно только с помощью чисел. Любые цифровые данные обрабатываются и документально фиксируются.

На сегодняшнем этапе развития цифровых коммуникационных систем происходит формирование прогрессивной информационной среды. Её основа заключается в следующем:

- используются цифровые валюты;
- хозяйственные связи переходят на виртуальную основу;
- падает потребность во внушительной транспортной инфраструктуре;
- сокращаются издержки бизнеса;
- исчезают традиционные рынки и т.п.

Понятие «цифровизация» (или digitalization) обозначает переход к современным моделям и способам действий, которые базируются на информационных технологиях.

Если дать простыми словами определение *цифровой экономики*, это экономическая деятельность, которая основана на создании, распространении и применении цифровых технологий, а также связанных с ними продуктов и услуг.

Специфической чертой цифровых технологий применительно к бизнесу является объединение физических и цифровых ресурсов организации для совместного решения задач бизнеса, что приводит к формированию новых бизнес-моделей, позволяет создавать новые ценности для потребителей, меняет стратегии конкуренции и в конечном итоге повышает конкурентоспособность бизнеса.

Соответственно цифровую экономику можно определить как новый этап развития экономики, в основе которого лежит интеграция физических и цифровых объектов в сфере производства и потребления, в экономике и обществе. Эта интеграция ведет к расширению сетевых коммуникаций, скоростному соединению людей, процессов, данных и предметов. Ожидается, что цифровая трансформация приведет к изменению функций и места цифровых технологий в бизнесе: из вспомогательного подразделения, выполняющего специализированные функции автоматизации и поддержки бизнес-процессов и системы управления, цифровые технологии постепенно сместятся в центр бизнеса, трансформируя все процессы, включая процесс потребления сложных цифровых продуктов, а также сами продукты.

Новые технологии сжимают пространство и время, заставляют все быстрее принимать решения, реакция на любые действия постоянно ускоряется, т.е. наступает время высоких скоростей, стратегического мышления и принципиальных, масштабных изменений.

Изменения на промышленных рынках связаны с широким распространением разнообразных датчиков, которые передают информацию техническим устройствам и компьютерам в реальном масштабе времени (это так называемый рынок M1M – machine-to-machine, который несколько лет показывает двузначные темпы роста). Соответственно разрабатываются технологические решения, которые позволяют хранить и обрабатывать такую информацию, определяя события, которые требуют немедленного реагирования, формируются технологические стандарты и экосистемы бизнеса на базе такого явления, как Интернет вещей (IoT).

Так, исследования влияния цифровых технологий на экономику, бизнес и потребительские рынки показывают, что в настоящее время существует пять трендов:

- 1) «умная (интеллектуальная) автоматизация;
- 2) гибкие (текущие) трудовые ресурсы;
- 3) платформенная экономика (или экономика экосистем, которые формируются вокруг технологии как платформы;
- 4) предсказуемые технологические прорывы (разрушения): быстро формируемые цифровые экосистемы размывают границы отраслей и рынков и создают основу для следующей волны разрушений;
- 5) обеспечение доверия в цифровой экономике.

Исследования показали, что современные фирмы стали быстрыми и гибкими, но без непрерывных обновлений они быстро умирают. Связано это с тем, что цифровой бизнес намного проще копировать. К концу цифровых преобразований промышленные компании станут цифровыми предприятиями, которые будут производить физические продукты, дополненные цифровыми интерфейсами и данными на их основе, а также инновационными услугами. Эти предприятия будут работать вместе со своими клиентами и партнерами в рамках промышленных цифровых экосистем.

Изменяются потребительские рынки, цифровая революция способствует изменению поведения людей, поскольку растет количество цифровых устройств, находящихся в собственности потребителей, при одновременном росте скорости подключения цифровых устройств.

Выделяют шесть технологических трендов на потребительских рынках:

- развитие когнитивных технологий и их интеграция в продукты;
- приближение бизнеса на рынке B2C к модели медиакомпаний;

- технологии виртуальной реальности как ниша на потребительском рынке, а также огромная возможность для бизнеса;
- увеличение поколения пост-ПК, т.е. людей, которые выросли в эпоху персональных компьютеров. Среди всех возрастов самая перспективная группа – это люди 18–24 лет;
- торговля через мобильные устройства (touch-commerce);
- превращение торговли в социальное явление благодаря тренду фотошеринга (photo-sharing).

Однако человек развивается не так быстро, как технологии, поэтому возникают разрывы между новыми технологическими требованиями к персоналу и профессиональными знаниями и навыками людей. В этой ситуации бизнес переориентируется с *hard skills* на *soft skills* людей – это обучаемость, коммуникабельность, работа в команде и другие мягкие навыки, также возрастает значение мягких составляющих системы управления, таких как корпоративная культура, ценности и пр.

Отмеченные ведущими консалтинговыми компаниями тренды развития формируют не только новые возможности, но и вызовы для бизнеса, так как требуют технологических преобразований, формирования цифровой культуры бизнеса, развития новых цифровых управленческих и маркетинговых навыков сотрудников компаний.

Основные инструменты цифровой экономики представлены на рисунке 11.1.



Рисунок 11.1. – Инструменты цифровой экономики

Преимущества цифровизации:

- Направленность на потребности покупателя, предоставление выбора наиболее подходящих вариантов товаров и услуг по более низким ценам.
- Облегчение доступа к получению услуг, как для физических, так и юридических лиц. Поставщик напрямую, без привлечения посредников, взаимодействует с покупателем, используя электронные и информационные технологии. Через интернет возможно как купить продукты, так и оформить документы.
- Идёт активное создание новых стартапов. В проекты, связанные с развитием цифровых услуг и их программным обеспечением, растут инвестиции. В результате появляются новые рабочие места, растёт производительность труда.
- У тех компаний, которые перешли на работу в электронном формате, наблюдается снижение расходов. Это происходит благодаря уменьшению трат на маркетинг, сбыт, логистику и транспорт, в то же время идёт рост прямых продаж.

– Деятельность становится более прозрачной, так как в цифровой экономике операции проводятся онлайн и налоговые органы получают сведения о покупках и продажах. Это препятствует ведению «чёрной бухгалтерии» и способствует борьбе с коррупцией и нечестными схемами.

– Повышается конкурентоспособность производства страны, и расширяются географические границы ведения бизнеса.

При расширении возможностей неизбежен и рост риска. Главная проблема цифровизации бизнеса – утечка информации и правовые ограничения в ряде отраслей. Если говорить о минусах цифровизации глобальной экономики, они таковы:

– Новые возможности для мошенничества. Необходимо обеспечить информационную безопасность, защищая данные с правовой, технической, физической и криптографической сторон.

– Повышение процента безработицы. Несмотря на возникновение новых специальностей и рабочих мест, ряд профессий и целых отраслей оказываются невостребованными и постепенно исчезают.

– Технологический разрыв. Иногда невозможно обеспечить полный переход на цифровые технологии из-за отсутствия необходимых разработок.

– Цифровой разрыв. Пока ещё не каждый человек имеет постоянный доступ к интернету, и даже создание учётной записи для получения государственных услуг становится проблемой. О всеобщей цифровизации пока говорить рано.

– Цифровое рабство. Активное использование интернета ограничивает свободу человека. Его личные данные становятся доступными, отслеживаются действия в сети и интересы. Человек становится объектом бизнеса, используется его малейшее внимание к чему-либо, нередко злоупотребления.

2. Цифровизация промышленного производства

Под цифровизацией предприятия принято понимать преобразование имеющихся бизнес-процессов в их цифровые аналоги для получения операционных и финансовых эффектов. При этом преобразование бизнес-процессов осуществляется через их трансформацию, а инструменты цифровизации позволяют набирать объективные данные о производстве и в полной мере задействовать математический аппарат и элементы искусственного интеллекта для качественного роста операционной эффективности и удержания

достигаемых эффектов на долгосрочном базисе.

Внедрение цифровых технологий способствует росту интенсивности конкурентной борьбы в различных отраслях. При этом компании, не умеющие адекватно реагировать на вызовы цифровой экономики, сталкиваются с серьезным риском потери конкурентных преимуществ и даже потери бизнеса. В связи с трансформацией конкурентных отношений увеличился разрыв между лидерами рынков и их аутсайдерами. Цифровая трансформация дает бизнесу качественно новые возможности, позволяет повысить рентабельность активов, оптимизировать процессы управления инновациями и эффективнее управлять и распределять трудовые ресурсы.

Рост прибыльности отдельных отраслей зависит от уровня их цифровизации, а максимальный объем прибыли на вложенный капитал демонстрируют фирмы, прошедшие все основные этапы цифровой трансформации. Предприятия, максимально использующие возможности цифровизации, получают доходы выше средних по отрасли. При этом эффективная цифровая трансформация не сводится к механическому внедрению информационных технологий в рамках уже отработанных бизнес-моделей, а подразумевает комплексную реструктуризацию и оптимизацию бизнес-процессов.

В связи с высокой интенсивностью внедрения на промышленных предприятиях новых технологий, многие из которых позволяют качественно изменить процесс производства, в последние десятилетия в научных кругах получил широкое распространение термин «четвертая промышленная революция». Эта революция ассоциируется с массовым применением киберфизических систем и описывается с помощью концепции «Индустрия 4.0». Основными элементами данной концепции являются технология анализа больших данных, Интернет вещей, блокчейн, машинное обучение, дополненная и виртуальная реальность и прочие технологии. Считается, что инструментарий, внедряемый в рамках данной концепции, является в текущих условиях наиболее эффективным инструментарием повышения конкурентоспособности и качества продукции.

С помощью киберфизических систем можно проводить мониторинг реальных производственных объектов, дополняя их специально сформированными виртуальными объектами, и строить системы поддержки принятия управленческих решений по сетевому принципу. Для построения таких систем необходимы специфические пользовательские интерфейсы, которые могут быть использованы для обработки, интерпретации и анализа собираемых данных для последующего их представления в виртуальной среде.

Интернет вещей позволяет связывать между собой различные киберфизические системы и сотрудников в реальном времени как в рамках внутренних

производственных процессов, так и в рамках взаимодействия с внешней средой. Интеграция различных систем с использованием облачных технологий дает возможность повысить эффективность контроля и качество принимаемых управленческих решений.

Важным компонентом Индустрии 4 является работа с большими данными. Этому компоненту в последнее время ученые уделяют особое внимание. Анализ больших данных, полученных из Интернета вещей, активно практикуется во многих современных промышленных компаниях.

С помощью технологий дополненной реальности разрабатываются контекстно зависимые и интерактивные интерфейсы пользователей с применением компьютерного зрения и распознавания физических объектов. Эти возможности делают дополненную реальность важным компонентом Индустрии 4.0, позволяющим ощутимо повысить эффективность взаимодействия в человеко-машинных системах. С помощью технологий дополненной реальности люди могут обучаться в интерактивном режиме и получать комплексную поддержку в процессе выполнения производственных операций. При этом отпадает необходимость регулярно использовать техническую документацию на электронных или бумажных носителях. Процесс оказания технологической или производственной «помощи» становится моментальным и объективным, что кардинальным образом влияет на скорость производственного процесса и эффективность через рост производительности труда.

В процессе производства продукции, как правило, присутствуют рутинные повторяющиеся операции, которые могут занимать более половины рабочего времени производственного персонала. Для облегчения выполнения этих задач, а также для повышения качества и точности работ целесообразно внедрять технологии «цифровых рабочих». Это позволяет сократить непроизводительные затраты и снизить количество ошибок, возникающих из-за человеческого фактора. В результате повышается общая операционная эффективность деятельности предприятия.

Цифровой рабочий – это человеко-машинная система, которая позволяет выполнять рутинные производственные операции в автоматизированном режиме и контролировать качество выполняемой работы в реальном времени.

Работа сотрудника в рамках рассматриваемой системы предполагает его обучение выполнению определенных производственных функций с помощью специальных компьютерных алгоритмов. Системы типа «цифровой рабочий» разрабатываются и реализуются на базе технологии Robotic Process Automation (RPA). Она позволяет давать работнику инструкции и контролировать их выполнение с помощью средств дополненной реальности с развитыми механизмами обратной связи.

РРА является весьма перспективной технологией, которая позволяет кардинально изменить подход к выполнению рутинных производственных операций.

Каждое производственное предприятие, независимо от его размеров, должно быть гибким и уметь оперативно адаптироваться к изменениям внешней среды. Для этого на предприятии должна быть налажена система управления запасами. В последние десятилетия в мире получила широкое распространение методика оценки, контроля и корректировки запасов «точно вовремя» (just in time, JIT). Сущность данной методики сводится к обеспечению производства необходимого объема продукции без брака, в требуемые сроки и с нулевыми запасами на всех стадиях производства.

Цифровизация производственных процессов – это не просто внедрение информационных технологий. Цифровая трансформация подразумевает изменение бизнес-модели и подходов к организации и контролю всех основных процессов и производственных операций на предприятии. В ходе цифровизации вносятся изменения в систему управления знаниями, в организационную культуру, а также в операционные модели производства.

3. Роботизация и перспективы занятости населения

Одной из тенденций, привлекающих в последнее время повышенное внимание, является роботизация производства. Данное явление имеет место не только в сфере собственно производства, но и в ряде других областей (связь, транспорт, торговля).

Роботизацию экономики многие аналитики рассматривают как угрозу благосостоянию общества, прежде всего, выражающуюся в надвигающемся масштабном сокращении рабочих мест. Под роботизацией понимается развитие автоматизации производства на основе использования промышленных роботов. Автоматические механизмы могут работать без перерыва, отпуска и ухода на больничный. Они могут выполнять чрезвычайно точные и достаточно однообразные операции в течение длительного периода времени, зачастую более эффективно, чем человек.

Не только однообразный конвейерный труд человека может быть заменен машиной. Роботизация и цифровизация неотделимы друг от друга. Большие массивы данных и их автоматический анализ облегчают работу врачей, постановку диагнозов, подбор лекарств. Аналогичные тенденции начинают появляться в юриспруденции и образовании. Электронные курсы в некоторой

степени заменяют преподавателей, обработка big data в области законодательства частично заменяет труд юриста.

Но на данный момент угроза замены высокоинтеллектуального труда роботизированным по большей части остается теоретической угрозой будущего, чем реальной опасностью сегодняшнего дня. Работа медика, юриста или преподавателя – это не просто рутинная постановка диагноза или не менее рутинное чтение лекций. В первую очередь это постоянно меняющееся и развивающееся взаимодействие между людьми, умение выслушать, ответить на вопросы, иногда вместе искать решение достаточно неординарных задач. Существующие автоматические алгоритмы не могут даже отдаленно имитировать подобное поведение человека.

Иная ситуация в сфере более простых услуг. Использование роботов в совокупности с одномерными и двухмерными штрихкодами позволяет заменить машинным трудом работу кассиров, банковских служащих, полностью автоматизировать работу складских служб. Беспилотные транспортные средства также могут устранить массу рабочих мест – от водителей дальнобойщиков до водителей такси, персонала придорожных мотелей и магазинов.

Страхи замены труда человека машинным трудом не новы. Еще в XIX в. Давид Риккардо писал об этой угрозе: «Если машина, аренда которой стоит три фунта в час, делает столько же рубашек, сколько и рабочий, который „стоит” пять фунтов в час, то работодатель заменит рабочих машинами и снизит зарплату тем, кто останется, а в итоге и они окажутся лишними. Машины дешевле, чем самая дешевая рабочая сила, а значит, они заменят людей».

Угроза безработицы, связанная как с роботизацией производства, так и с внедрением новых цифровых технологий, на первый взгляд, является достаточно ощутимой. Данная ситуация описывается специальным термином «технологическая безработица».

Для развивающихся стран роботизация экономики развитых стран уже сейчас является угрозой, сокращая рабочие места. Но, с другой стороны, именно эта угроза предъявляет новые требования к правительствам и населению этих стран, призывая их менять структуру экономики, повышать качество человеческого капитала.

Роботизация экономики идет по пути наименьшего сопротивления. Гораздо проще внедрить автоматический деревообрабатывающий станок, чем роботизированного врача или автоматический грузовик, так как разработка и внедрение роботизированного врача требует реального решения достаточно сложных проблем в области искусственного интеллекта, решение которых в настоящее время и в ближайшем будущем представляется сомнительным. А массовое внедрение беспилотного автотранспорта усложняется наличием на

дорогах общего пользования большого количества автомобилей, управляемых людьми. Этот фактор добавляет неопределенности в задачи, которые должен оперативно решать беспилотный автомобиль.

Именно путь наименьшего сопротивления определил направление роботизации в среднесрочной перспективе, в основном связанное с заменой человеческого труда в сферах, не требующих значительной квалификации и интеллекта рабочих. Именно в результате этого на данном этапе человеческий труд в развивающихся странах замещается роботизированным трудом в развитых странах. Также именно в результате этого не наблюдается ярко выраженного замещения человеческого труда в развитых странах роботизированным трудом. Но успешное развитие интеллектуальной робототехники и погоня производителей за прибылью в долгосрочном периоде времени может привести к замене человеческого труда роботизированным именно в развитых странах. Прорывное совершенствование технологий в области обработки данных приведет к тому, что труд нескольких профессионалов может быть заменен трудом одного человека, использующего технологии дистанционного присутствия и искусственного интеллекта. В настоящее время экономика развитых стран находится в начале этого процесса, развитие которого тормозится нерешаемыми пока проблемами в области искусственного интеллекта.

Отрицательные тенденции в сфере занятости этих стран уже могут присутствовать, но в текущей и среднесрочной перспективе они в значительной степени перекрываются положительными тенденциями в занятости, связанными с переносом производства из развивающихся стран.

Защитники роботизации считают, что в будущем высвободившаяся рабочая сила будет поглощена новыми отраслями экономики, в частности новыми видами профессий, о которых в настоящий момент мы имеем достаточно смутное представление (специалисты по робоэтике, архитекторы виртуальной реальности).

Но смогут ли эти отрасли и профессии дать достаточное количество рабочих мест для людей? Смогут ли эти рабочие места выдержать конкуренцию с роботизированным трудом? В том случае, если искусственный интеллект будет действительно создан, ответ скорее отрицательный. Тогда в экономически развитых странах в долгосрочной перспективе будет наблюдаться рост безработицы, сопровождаемый соответствующим мультипликативным эффектом, усиливающим этот рост и перемещающим его за границы роботизируемых секторов экономики.

Если проблема в области создания искусственного интеллекта будет решена, скорее всего экономика развитых стран в долгосрочной перспективе столкнется с сильным расслоением общества, наименьшая часть которого

будет иметь работу или владеть капиталом, а значит, получит доступ к хорошему образованию, медицине и, самое главное, собственному развитию и планам на будущее. Наибольшая часть общества столкнется с безработицей, необходимостью поиска ниш, в которых человек пока еще может конкурировать с машиной, падением доходов, отсутствием перспектив.

Тема 12. Развитие конкурентных преимуществ в условиях цифровизация экономики

1. Обеспечение роста конкурентных преимуществ субъектов бизнеса на основе активного использования цифровых технологий.

2. Цифровизация отраслей и ее влияние на изменение спроса на факторы производства.

1. Обеспечение роста конкурентных преимуществ субъектов бизнеса на основе активного использования цифровых технологий

В условиях цифровой экономики лидерами на рынках становятся компании, которые способны быстро изменять бизнес-модели. Цифровые технологии развиваются с невероятной скоростью, они во многом меняют суть бизнес-процессов, способствуют нахождению источников повышения эффективности производства и возможности снижения себестоимости продукции.

По мере развития цифровых технологий компании во всех отраслях сталкиваются с жесткой конкуренцией. Чтобы выжить на рынке и оставаться конкурентоспособными, они должны определить пути оптимизации внутренних бизнес-процессов с целью снижения затрат и увеличения доходов. Это подразумевает, что компаниям регулярно нужно будет пересматривать собственные стратегии и системы управления.

Основным фактором успеха становится скорость перемен – выигрывает тот, кто меняется быстрее. Большинство отраслей уже затронуто цифровой трансформацией или находятся в ожидании ее скорейшего воздействия, но при этом большинство компаний или не знает, или игнорирует потенциальные угрозы от цифрового воздействия на свой бизнес.

Условием обеспечения конкурентоспособности рыночных субъектов является использование всего арсенала имеющихся у них средств, таких как современные технологии, инновации, качество товаров и услуг, эффективность менеджмента.

В рамках существующей системы управления предприятием в целях повышения конкурентоспособности должны осуществляться следующие мероприятия:

- анализ положения предприятия на рынке сбыта продукции (услуг);
- изучение новых разработок в профильной сфере деятельности;
- систематический мониторинг конкурентоспособности как продукции или услуг собственного предприятия, так и конкурентов;
- формирование перспективных направлений инновационной политики предприятия.

Таким образом, цифровая трансформация предполагает преобразование существующих компаний в так называемые «цифровые предприятия», которые должны функционировать на новых деловых, экономических и управленческих принципах, которые цифровые технологии сами по себе реализовать не могут. Цифровая трансформация предполагает фундаментальное переосмысление того, как работает организация и как она взаимодействует с окружающей средой, и все аспекты деятельности компании, включая стратегию, операционную деятельность и технологии:

а) стратегия цифрового предприятия фокусируется на определении лучшего клиентского опыта, на управлении уникальной бизнес-моделью и экосистемой, а также на управлении изменениями;

б) операционная деятельность предусматривает непрерывное совершенствование, интеграцию физических и цифровых сущностей и создание культуры, которая поощряет инновации;

в) технологии предполагают гибкость в использовании полного современного технологического потенциала, включая аналитику, когнитивность, мобильность и пр.

Субъекты рынка благодаря цифровизации могут повысить свою конкурентоспособность, получить возможность быстрого принятия решений и обеспечить свою собственную идентичность по сравнению с другими участниками рынка.

По мнению многих экспертов и исследователей, цифровую трансформацию нельзя рассматривать как просто автоматизацию процессов. Она, в первую очередь, подразумевает изменение стратегии развития бизнеса, корпоративной культуры, системы продаж, управления командой и процессами, а также еще более радикальные изменения, когда создаются абсолютно новые продукты и технологии. Под готовностью к изменениям понимают: открытость к инновациям, постоянный профессиональный рост, приверженность изменениям.

С другой стороны, цифровая трансформация – это процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты бизнес-деятельности, требующий внесения коренных изменений в технологии, культуру, операции и принципы создания новых продуктов и услуг. Также цифровую трансформацию можно рассматривать как третью стадию охвата цифровых технологий: от цифровой компетенции до использования цифровых технологий.

В настоящее время цифровые технологии следует рассматривать как неотъемлемую часть инфраструктуры бизнеса, которые применяются для решения всего комплекса задач управления предприятием:

1. Цифровизация процесса планирования производственной деятельности. Цифровые технологии обеспечивают поддержку решения задач составления производственных планов различного уровня и проверки возможности исполнения производственных планов при имеющихся производственных мощностях, трудовых и иных видов ресурсов, что позволяет существенно повысить обоснованность принимаемых планов.

2. Цифровизация процесса управления финансами. Цифровые технологии обеспечивают поддержку решения задач составления и контроля исполнения системы бюджетов предприятия и составления прогнозов движения денежных средств, позволяющих вовремя предвидеть сроки возможного наступления разрывов ликвидности.

3. Цифровизация управления персоналом. Современные технологии цифровой экономики поддерживают не только основные функции кадрового учета, но и позволяют планировать повышение квалификации и карьерный рост персонала, эффективно отслеживать условия применения различных форм мотивации.

4. Цифровизация процесса управления затратами. Цифровые технологии позволяют более эффективно управлять затратами предприятия за счет максимальной детализации учета всех затрат компании и существенного повышения оперативности калькуляции себестоимости готовой продукции и услуг. Это, в свою очередь, создает условия для совершенствования системы норм и нормативов, оптимизации системы цен и ассортиментной политики предприятия.

5. Цифровизация процесса управления продажами и клиентами. На предприятия всё больше проникает цифровая трансформация, которая меняет характер работы предприятий, способствует конкуренции, а также помогает фирмам приспосабливаться к развивающейся цифровизации. По данным исследований 51% компаний главной движущей силой цифровой трансформации видят не инновационную модель ведения бизнеса, а изучение возможности роста на новых рынках, 54% компаний сосредотачивают своё внимание на совершенствовании клиентского сервиса. На сегодняшний день в приоритете

находится информационная безопасность, работа с Big Data, рынок интернет вещей, хотя совсем недавно в фокусе инвестиционных вложений находились облачные сервисы и повышение уровня мобильности.

Развитие цифровых технологий создают дополнительные возможности для предприятий.

Перспективы развития предприятий в условиях цифровой экономики вызваны такими факторами, как:

- 1) деятельностью маркетплейсов, которые создают возможность для тесного взаимодействия между продавцом и покупателем;
- 2) снижение транзакционных издержек при увеличении производительности труда;
- 3) увеличение ценности товара, в связи с их персонализацией;
- 4) снижение жизненного цикла продуктов и инноваций.

Даже элементарное использование возможностей интернета дает компании определенные преимущества:

а) виртуальный офис (интернет-сайт) работает круглосуточно и, в отличие от персонала, сможет обслуживать всех посетителей (в том числе тех, кто обращается в нерабочее время, не может прибыть лично или дозвониться);

б) возможность через интернет проинформировать о своей деятельности и предложениях, привлечь дополнительных клиентов;

в) используя интернет как инструмент для исследований рынка и предпочтений потребителей продукции, возможно оценить эффективность мер по привлечению потребителей;

г) интернет дает массу возможностей для взаимодействия с партнерами, в частности, оперативный поиск поставщиков, аутсорсинговые фирмы, а также оценка уровня их работы, при этом партнерские отношения в сети гораздо шире, чем в традиционном бизнесе;

д) организация привлечения и подбора кадров через интернет (размещение объявлений о вакансиях, заполнение анкет и т.д.) существенно расширяет возможности кадровой службы без увеличения численности персонала;

е) дополнительные возможности для увеличения продаж через сетевые торговые площадки и платформы.

Таким образом, необходимость цифровой трансформации не вызывает сомнений. Чтобы обеспечить цифровое преобразование, организации требуется четкая стратегия, которая соединяет разрывы между различными объектами, включая людей, отделы, информацию, процессы и технологии.

Цифровая трансформация бизнес-процессов предполагает наличие следующих элементов:

1. Реализация. Чтобы обеспечить успешную стратегию, организации должны иметь четкое представление о том, как все происходит/изменяется в их областях бизнеса. Необходимо изучить конкурентов, а также провести анализ рынка.

2. Результат. Итогом этого этапа будет решение о том, нужно ли переходить на цифровое преобразование или нет с необходимой подтверждающей документацией.

3. Анализ. Необходимо провести углубленный анализ того, что организации могут лучше выполнять с текущими бизнес-процессами.

4. Признание. В процессе цифровой трансформации организациям необходимо определить изменения, которые они могут внести в процессы/бизнес, чтобы сделать его лучше. Для этого необходимо выполнить ряд действий:

а) изучение существующих бизнес-процессов (определить, как исключить бумажные входные и исходные данные, обновления статуса, напоминания);

б) вовлечение ключевых заинтересованных сторон (клиенты, партнеры, сотрудники);

в) изучить инновационные технологии (изучить последние технологические инновации и их использование и как они могут помочь в бизнесе);

г) определить технологии, технические продукты, которые можно использовать в бизнесе.

д) пересмотреть и совершенствовать продукт, сервисные предложения, если требуется, даже бизнес-модель.

5. Расстановка приоритетов. Организациям необходимо переосмыслить выявленные изменения, провести анализ затрат и выгод, оценить возможности, ресурсы, бюджеты и т. д., а затем на основе этого они должны расставить приоритеты.

6. Внедрение. Этот этап относится к реализации изменений. Он включает в себя получение необходимых бюджетов, определение групп, ответственных за внедрение, перепроектирование процессов с выявленными изменениями и выполнение технической реализации с использованием идентифицированных технологий и технических продуктов.

7. Развертывание. Последний шаг в структуре заключается в том, чтобы сделать новую систему доступной для использования. Это также включает разработку четкого плана развертывания с четко определенными ролями, обязанностями и сроками.

Для цифровой трансформации необходимо четкое определение целей. Например, если основной целью является привлечение клиентов, то необходимо особое внимание уделять разработке и внедрению удобного

пользовательского приложения. Если компания преследует цель оптимизации сети партнёров и поставщиков, то необходимо вкладывать средства в аналитику и построение правильных логических цепочек.

Ключевым моментом цифровой трансформации являются данные. Необходимо пользоваться любой возможностью для сбора информации.

Цифровая трансформация выступает в качестве драйвера развития предприятий и побуждает их к изменениям. Для того чтобы определить направления трансформации необходимо осознавать реальный уровень технико-технологической готовности и быть настроенным на изменение бизнес-процессов.

В мировой практике, при оценке цифрового потенциала используют два главных критерия, а именно,:

- 1) наличие цифровых драйверов;
- 2) производственно-экономический потенциал.

К каждому из данных критериев можно отнести разные показатели (рисунок 12.1).



Рисунок 12.1. – Критерии оценки цифрового потенциала

В совокупности два вышеназванных критерия позволяют создать матрицу оценки готовности к цифровой трансформации (рисунок 12.2).

	Высокий уровень производственно-экономический потенциал	Низкий уровень производственно-экономический потенциал
Высокий уровень развития цифровых драйверов	Перспективные лидеры	Высокий потенциал роста

Низкий уровень развития цифровых драйверов	Промышленное наследие	Аутсайдеры
--	-----------------------	------------

Рисунок 12.2. – Матрица оценки готовности к цифровой трансформации

Важным показателем в переходе к цифровой трансформации является развитие человеческого капитала. На сегодняшний день уровень компетенции цифровыми навыками можно оценить на уровне ниже среднего.

Для того, чтобы повысить навыки владения цифровыми технологиями необходимо заниматься обучением персонала, а на данный момент этому уделяется сравнительно низкое внимание. Определяющими факторами для организаций на современном этапе являются высококвалифицированные сотрудники, а также доступ к своевременной информации, что подразумевает наличие цифровых платформ, необходимых для ведения бизнеса или развития цифрового направления бизнеса.

2. Цифровизация отраслей

Внедрение цифровых технологий, хоть и в неравной степени, затрагивает все сферы промышленности. Без искусственного интеллекта сложно представить горную промышленность, авиа- и машиностроение, космическую отрасль, сферу энергоснабжения, пищевое производство.

Цифровая трансформация позволяет решить множество проблем, с которыми сталкивается бизнес в условиях высокой конкурентности на рынке:

1) Защита производства от внешних факторов. На крупные предприятия часто совершаются хакерские атаки, которые могут парализовать весь производственный процесс, а также стать источником утечки конфиденциальной информации. Чтобы защитить технологическую систему управления и весь корпоративный периметр, необходимо активно внедрять цифровые технологии безопасности предприятия. IT-технологии препятствуют несанкционированному доступу со стороны третьих лиц.

2) Охрана труда и здоровья на производстве. Цифровая трансформация подразумевает оптимизацию всего производственного процесса. С помощью цифровых технологий увеличивается контроль за деятельностью сотрудников, производством, состоянием здоровья персонала, что непременно повышает защищённость работников от производственных травм и рисков.

3) Безопасность производства. В данном случае цифровизация направлена на увеличение уровня защищённости продукции, улучшения её качества с целью снижения брака.

Так кому же требуется внедрение IT-технологий на производстве? В перечень заинтересованных компаний можно включить те производства, которые ставят приоритетными следующие задачи:

- оперативный вывод на рынок новой продукции;
- повышение уровня надёжности и безопасности в производственном цехе;
- улучшение качества товаров, которые поставляются на рынок;
- повышение гибкости производственного процесса;
- стимулирование эффективности работы сотрудников и всего производства в целом;
- автоматизация деятельности с целью снижения уровня брака.

Цифровизация производства даёт резкий толчок для развития отрасли. Но, несмотря на видимые преимущества, которые несёт перед собой искусственный интеллект, Республика Беларусь отстаёт от стран Запада в вопросах внедрения IT-технологий на производстве.

Существует несколько основных проблем, с которыми сталкивается бизнес в процессе внедрения цифровых технологий в производственную сферу:

– Отмечается резкий дефицит качественного аппаратного обеспечения, что осложняет процесс модернизации производства за счёт внедрения и обучения нейронных сетей.

– Для процесса внедрения искусственного интеллекта отсутствуют стандарты, которые бы регламентировали эту сферу. Законодательные акты только начинают появляться, но общей структурированности процесса ещё нет, что и вызывает сложности трансформации.

– Цифровизация промышленной сферы, так же как и здравоохранения, сельского хозяйства, невозможна без обеспечения компании квалифицированными сотрудниками. Наблюдается острая нехватка IT-специалистов, следовательно, и обеспеченность производств экспертами в этой области недостаточная. Это тормозит процессы цифровизации производства.

– Внедрение искусственного интеллекта – перспективное направление, которое сулит компаниям достаточно высокую прибыль, но в течение 5-10 лет. Отечественные промышленники не готовы ждать столь длительный срок, поэтому и инвестируют средства в те сферы, которые позволят выйти на высокий доход в течение 1-2 лет. IT-разработки при этом отходят на второй план.

Правительством Республики Беларусь 21 апреля 2023 г. принято постановление № 280, которым определен ряд мер, направленных на реализацию Указа Главы государства от 7 апреля 2022 г. № 136 «Об органе государственного управления в сфере цифрового развития и вопросах информатизации».

Правовым актом установлены **показатели уровня цифрового развития отраслей экономики и административно-территориальных единиц**. К ним, в частности, отнесены:

– **уровень внедрения технологий «электронного правительства»** (удельный вес количества админпроцедур, осуществляемых госорганами и организациями в электронной форме, в общем количестве осуществляемых ими админпроцедур в отношении юрлиц и ИП, физических лиц; удельный вес количества поданных через единый портал электронных услуг общегосударственной АИС заявлений на осуществление админпроцедур в общем количестве поданных заявлений в госорганы и организации от юрлиц и ИП, физлиц; удельный вес количества электронных услуг, оказываемых госорганами и организациями, в общем количестве услуг, оказываемых юрлицам и ИП, физлицам и др.);

– **уровень цифрового развития отраслей** (наличие у госоргана (госорганизации) юрлица, подчиненного им (входящего в их систему), определенного законодательством как «офис цифровизации»; доля специалистов в области ИКТ в списочной численности работников «офиса цифровизации»; доля специалистов ИКТ в общем числе работающих в данной отрасли и др.);

– **уровень цифровой трансформации отрасли** при использовании в ключевых бизнес-процессах следующих современных технологий для работы с информацией:

- технологии искусственного интеллекта;
- технологии обработки и анализа больших массивов данных;
- технологии робототехники;
- технологии распределенного реестра;
- технологии беспроводной связи;
- технологии виртуальной и дополненной реальности;

– **уровень внедрения и развития государственных цифровых платформ и информационных систем (ресурсов) в отрасли** (наличие государственной цифровой платформы для управления отраслью; количество реализованных мероприятий и пилотных проектов в сфере цифрового развития и др.);

– **уровень информатизации реального сектора экономики** (доля производителей товаров, работ (услуг), присутствующих на электронных

торговых площадках, в общем количестве производителей товаров, работ (услуг); уровень «цифровой зрелости» государственных организаций и др.);

– **уровень цифрового развития административно-территориальных единиц** (доля городов в области (районов в г. Минске), внедривших технологии региональной государственной цифровой платформы «Умный город (регион)», в общем числе городов в области (районов в г. Минске); количество камер видеонаблюдения в населенном пункте, подключенных к республиканской системе мониторинга общественной безопасности; управление транспортной системой; уровень цифрового развития в сфере образования, культуры, образования и др.).