



Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации

Конкурентоспособность в современной экономике является одним из ключевых понятий. Существуют различные трактовки этого термина:

- способность конкурировать на рынках товаров и услуг;
- свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений (М.Портер);
- способность фирмы приобрести, сохранить и увеличить долю на рынке;
- обобщающая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, отражающая уровень эффективности использования хозяйствующим субъектом экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами.

Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации

Иерархия различных уровней конкурентоспособности отражает иерархию уровней конкуренции различных участников рыночных процессов. Она может быть представлена в виде пирамиды, в основании которой находится конкурентоспособность продукта, далее следуют конкурентоспособность предприятия, отрасли, региона и завершает пирамиду конкурентоспособность экономики страны



Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации

Состав уровней конкурентоспособности



Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации

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

Конкурентоспособность товара *определяется четырьмя интегральными показателями первого уровня – качеством товара, его ценой, затратами на эксплуатацию товара за его жизненный цикл, качеством сервиса товара. Значения перечисленных четырех интегральных показателей конкурентоспособности товара зависят от силы влияния внешних и внутренних факторов конкурентного преимущества товара.*

Внешние факторы конкурентного преимущества товара включают:

- уровень конкурентоспособности страны;
- уровень конкурентоспособности отрасли;
- уровень конкурентоспособности региона;
- уровень конкурентоспособности организации, выпускающей товар;
- силу конкуренции на выходе системы, среди ее конкурентов;
- силу конкуренции на входе системы, среди поставщиков сырья, материалов и компонентов;
- силу конкуренции среди товаров-заменителей;
- появление новых потребителей;
- уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров;

Внутренние факторы конкурентоспособности 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.

Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации

Оценка конкурентоспособности товара включает в себя:

– **изучение рынка** (специализация рынка и его географическое положение, емкость рынка и возможная доля предприятия на нем, товарные и фирменные структуры на нем, острота конкуренции);

– **изучение конкурентов** (основные конкуренты, владеющие большей долей рынка, торговые марки товаров конкурентов, особенности товаров-конкурентов, вид и особенности упаковки товаров-конкурентов, формы и методы сбытовой деятельности, формирование спроса и стимулирование сбыта, рекламные материалы конкурентов);

– **изучение потребностей покупателя** (возможные покупатели с учетом сегментации рынка, типичные направления и способы использования товара покупателями, побудительные мотивы покупки данного товара, факторы формирования покупательских предпочтений, неудовлетворенные потребности товарами данного вида);

– **изучение параметров оценки товара** («жесткие» параметры имеют определенную величину, выраженную в тех или иных единицах – это технические, эргономические и параметры соответствия национальным и международным стандартам; «мягкие» параметры характеризуют эстетические свойства товара – это дизайн и цвет самого товара и его упаковки).

Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации

Конкурентоспособность организации.

Конкурентоспособность предприятия является намного более емким понятием и включает в себя множество аспектов деятельности самого предприятия. Кроме того на конкурентоспособность организации оказывают существенное влияние и конкурентоспособность отрасли и всей экономики страны базирования. Соответственно факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

Внешние факторы конкурентного преимущества организации :

- *уровень конкурентоспособности страны;*
- *уровень конкурентоспособности региона;*
- *уровень конкурентоспособности отрасли;*
- *государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах;*
- *правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов;*
- *открытость общества и рынков;*
- *научный уровень управления экономикой страны и другими системами;*
- *национальная система стандартизации и сертификации;*
- *государственная поддержка науки и инновационной деятельности;*
- *качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии;*
- *уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;*
- *налоговые ставки в стране и регионах;*
- *процентные ставки в стране и регионах;*
- *наличие доступных и дешевых природных ресурсов;*
- *система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;*
- *климатические условия и географическое положение страны или региона;*
- *уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране.*

Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации

В Конкурентоспособность организации.

1. Структурные:

- производственная структура организации; – миссия организации; – организационная структура организации;
- специализация и концентрация производства; – информационная и нормативно-методическая база управления;
- уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства;
- учет и регулирование производственных процессов; – персонал; – сила конкуренции на входе и выходе системы.

2. Ресурсы:

- поставщики; – доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам;
- учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации;
- оптимизация эффективности использования ресурсов.

3. Технические:

- патентованный товар; – патентованная технология; – оборудование; – качество изготовления товаров;

4. Управленческие:

- менеджеры; – анализ выполнения законов организации; – проведение внешней и внутренней сертификации продукции и систем;
- организация поставки сырья, материалов и комплектующих по принципам «точно в срок»;
- формирование системы менеджмента; – функционирование системы управления качеством в организации.

5. Рыночные:

- доступ к рынку ресурсов, необходимых организации; – доступ к рынку новых технологий; – значительная доля рынка;
- эксклюзивность товара организации; – эксклюзивность каналов распределения;
- эксклюзивность рекламы товаров организации; – эффективная система 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; – финансовая устойчивость функционирования организации.

Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации

Конкурентоспособность отрасли

Под **конкурентоспособностью отраслей** следует понимать эффективность работы отдельных отраслей национального хозяйства, оцениваемую помимо традиционных критериев по показателям, характерным для данной отрасли и описывающим степень ее живучести и динамичности при различных вариантах развития экономики данной страны и всего мира в целом. Конкурентоспособность отрасли определяется наличием у нее технических, экономических и организационных условий для создания производства и сбыта (с издержками не выше интернациональных) продукции высокого качества, удовлетворяющей требованиям конкретных групп потребителей.

Конкурентоспособность на уровне отрасли можно, также, оценивать, применяя следующие показатели (или их комбинацию):

- *производительность труда,*
- *удельная оплата труда,*
- *капиталоемкость и наукоемкость,*
- *технический уровень продукции,*
- *совокупность знаний и научных разделов, необходимых для самостоятельного освоения продукции и ее воспроизводства,*
- *объем технических заделов для реализации научных проектно-конструкторских разработок,*
- *степени экспортной ориентации или импортной зависимости отрасли,*
- *степень соответствия уровня развития отрасли общему уровню развития национального хозяйства,*
- *степень использования продукции в различных отраслях народного хозяйства.*

Этот набор показателей может быть изменен или дополнен с учетом специфики отраслей.

Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации

Конкурентоспособность экономики страны

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

К конкурентным преимуществам страны можно отнести:

- высокие расходы из госбюджета на НИОКР; – высокие расходы в развитие человека;
- стабильность политической и правовой системы страны;
- доля ВВП на душу населения; – высокая продолжительность жизни;
- высокая эффективность использования ресурсов; – оптимальный экспорт;
- низкая инфляция; – наличие природных ресурсов и благоприятный климат;
- выгодное географическое положение страны; – гибкость финансовой системы страны;
- значительная доля конкурентоспособных организаций в стране;
- конкурентоспособность трудовых ресурсов; – динамичность внутреннего рынка;
- отсутствие государственной задолженности; – высокая образованность населения в стране;
- открытость страны, высокий уровень международной интеграции и кооперирования;
- высокое качество инфраструктуры рынков и регионов;
- низкие налоговые и таможенные ставки; – высокая культура бизнеса в стране;
- высокий уровень информационного обеспечения управления страной.

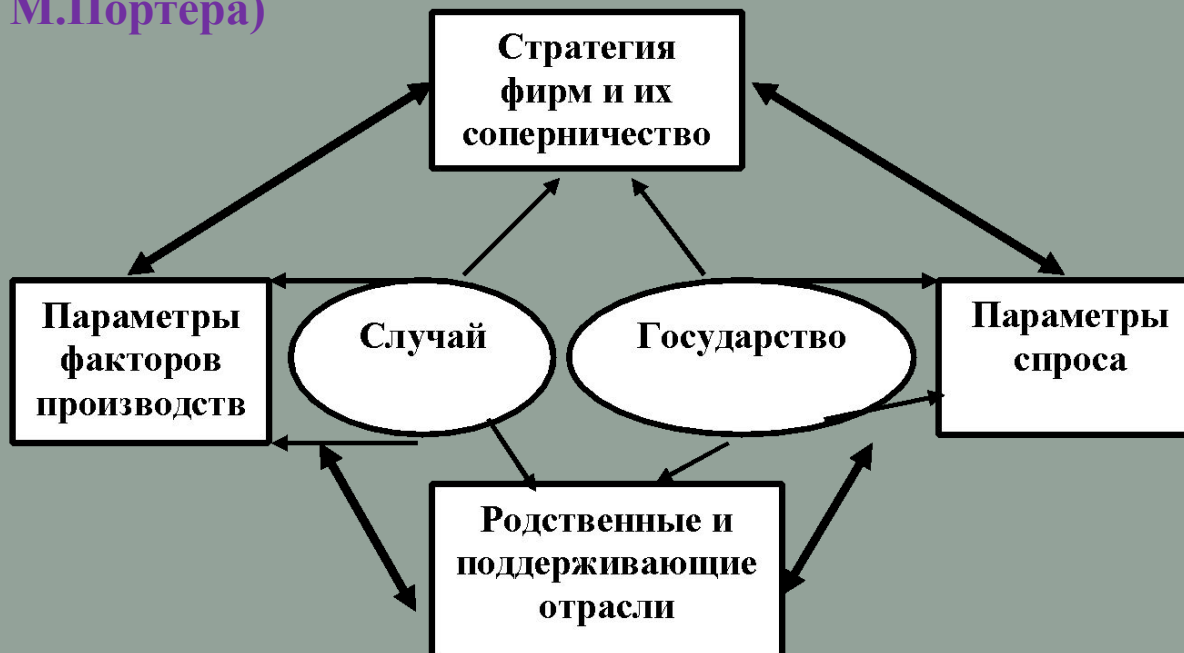
Показателями конкурентоспособности экономики страны могут служить такие показатели:

- как размер ВВП на душу населения,
- производительность труда в стране,
- состояние финансовой системы страны,
- доля конкурентоспособных на мировом уровне фирм и отраслей экономики в общем их числе,
- соотношение между экспортом и импортом (торговый и платежный баланс страны) и т.д.

Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации

Конкурентные преимущества организаций (ромб М. Портера)

Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества организаций (ромб М.Портера)



Наиболее конкурентоспособные фирмы обычно не бессистемно разбросаны по отдельным странам, а концентрируются в них, причем концентрация происходит одновременно в нескольких смежных отраслях. Это происходит потому, что высокая конкурентоспособность отдельных фирм распространяется на ее окружение, как внутри отрасли, так и в смежных отраслях. В свою очередь успехи окружения стимулируют дальнейший рост конкурентоспособности данной компании.



Тема 5. Управление конкурентоспособностью организации

К **Управление конкурентоспособностью организаций через конкурентные стратегии**

Конкурентные стратегии. М. Портер классифицировал конкурентные стратегии организации на три основные группы.

1. Первая группа предусматривает ориентацию на низкие издержки (**стратегия лидерства в снижении затрат**), базирующуюся на снижении собственных издержек по сравнению с затратами конкурентов, путем обязательного контроля над затратами и путем регулирования размера предприятия и объема продукции, благодаря чему достигается более высокая эффективность производства.
2. Вторая группа (**стратегия дифференциации**) основана на дифференциации продукции и направлена на создание у покупателей представления о существенных отличиях вашего товара и услуги от товаров конкурентов. Эти особые отличия могут содержать следующие элементы: имидж, сервис, разветвленную сеть филиалов для оказания услуг. Стратегия дифференциации - это надежная и долгосрочная стратегия для достижения уровня прибылей выше среднего по отрасли, так как клиенты, предпочитающие одну и ту же марку, менее восприимчивы к цене.
3. Фокусировка на узкой нише рынка для обслуживания покупателей с четко выраженными особыми видами запросов (**стратегия фокусирования**) - это стратегия, при которой предприятие целенаправленно ориентируется на какую-то группу потребителей, или на ограниченную часть ассортимента продукции, или на специфический географический рынок.

Стратегия фокусирования направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном и часто единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, поведенческого или демографического принципов. Основная идея стратегии заключается в том, что предприятие может обслуживать свой узкий