# Содержание

Содержание 1

Введение 2

Глава 1. Качество товара и его роль в конкурентной борьбе. 3

1.1. Показатели качества товара 3

1.2. Факторы влияющие на качество продукции. 10

Глава 2. Стратегии ведения конкурентной борьбы 12

2.1. Понятие конкурентоспособности и факторы ее определяющие 12

2.2. Привлекательность отрасли в конкурентной борьбе 14

2.3. Выбор приоритетных конкурентов и определение конкурентных стратегий. 16

2.4. Задачи предприятия в условиях конкурентной борьбы. 19

2.5. Отечественный опыт повышения конкурентоспособности предприятия. 22

2.6. Международный опыт повышения конкурентоспособности предприятия. 24

Заключение 27

Список использованной литературы 28

Приложения 29

# Введение

В условиях рыночной экономики хозяйствующим субъектам для выживания непременно следует соблюдать требования рынка: удовлетворять потребность потребителей более качественно и по более приемлемой для них цене. Данное требование представляет стремление субъектов рыночного хозяйства овладеть вниманием покупателей и побудить их приобрести свой товар.

Выявление конкурентных преимуществ предприятия предопределяет устойчивую конкурентную позицию на рынке. Основой, которой должна быть наилучшим образом сформированная стратегия его развития.

Таким образом, тема данной курсовой работы является не только актуальной, но и имеет практическую значимость.

**Целью** настоящей курсовой работы является определение путей повышения конкурентоспособности предприятий и рассмотрение стратегий ведения конкурентной борьбы.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих **задач**:

* Исследование сущности понятия «конкурентоспособность организации (предприятия)»;
* Определение факторов и критериев конкурентоспособности предприятия;
* Определение путей и методов повышения конкурентоспособности предприятия, а также выбор конкурентных стратегий, определяющий пути повышения конкурентоспособности;
* Проведение сравнительного анализа отечественного и международного опыта повышения конкурентоспособности организаций.

Следует отметить довольно высокую степень разработанности исследуемой проблемы в научной литературе. Теоретической и методологической основой данной работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме повышения конкурентоспособности.

**Объектом исследования** является товар.

**Предметом исследования** в данной работе является качество товара и повышение его конкурентоспособности.

# Глава 1. Качество товара и его роль в конкурентной борьбе.

## 1.1. Показатели качества товара

Основные направления определения состава и структуры ха­рактеризуемых свойств отражает классификация показателей, при­меняемых при оценке уровня качества продукции.

По способу выражения они могут быть в натуральных едини­цах (килограммы, метры, баллы, безразмерные), а также в стои­мостных единицах.

По оценке уровня качества — базовые, относительные показа­тели.

По стадии определения — прогнозируемые, проектные, произ­водственные, эксплуатационные показатели.

По характеризуемым свойствам они могут быть единичными и комплексными (групповыми, обобщенными, интегральными).

Единичные и комплексные показатели качества, могут объединяться в различные группы в зависимости от того, какие отношения объекта (системы) с внешней средой вас интересуют. Пример такой группировки показан в таблице:

Табл.№1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Среды развёртывания функции качества | Группы показателей качества |
| 1 | предметная среда | показатели функционального назначения |
| 2 | предметная среда во времени | показатели надежности |
| 3 | предметная среда в пространстве | показатели транспортабельности |
| 4 | производственно-технологическая среда | показатели технологического и организационного уровня производства |
| 5 | среда экономических отношений | экономические показатели |
| 6 | среда экологических отношений | экологические показатели |
| 7 | среда отношений безопасности | показатели безопасности |
| 8 | среда эргономических отношений | эргономические показатели |
| 9 | среда эстетических отношений | эстетические показатели |
| 10 | среда патентно-правовых отношений | патентно-правовые показатели |
| 11 | нормативная среда | показатели стандартизации |
| 12 | среда рыночных отношений | показатели конкурентоспособности |

При анализе групп показателей можно заметить определенную корреляцию между ними. Например, такой показатель уровня технологичности производства, как энергоемкость продукции, тесно связан с группами экономических и экологических показателей.

Качество продукции оценивается на основе количественного измерения определяющих ее свойств. Современная наука и практика выработали систему количественной оценки свойств продукции, которые и дают показатели качества. Широко распространена классификация свойств предметов (товаров) по следующим группам, которые дают соответствующие показатели качества:

-показатели назначения товара,

-показатели надежности,

-показатели технологичности,

-показатели стандартизации и унификации,

-эргономические показатели,

-эстетические показатели,

-показатели транспортабельности,

-патентно-правовые показатели,

-экологические показатели,

-показатели безопасности.

Показатели назначения характеризуют полезный эффект от использования продукции по назначению и обуславливают область применения продукции. Для продукции производственно-технического назначения основным может служить показатель производительности. Для изделий машино и приборостроения, электротехники и других показатели назначения характеризуют полезную работу, совершаемую изде­лием.

Данный показатель позволяет определить, какой объем продукции может быть выпущен с помощью оцениваемой продукции или какой объем производственных услуг может быть оказан за определенный промежуток времени.

К группе показателей назначения относят следующие подгруппы: классификационные, функциональной и технической эффективности, конструктивные, а также состава и структуры.

Классификационные показатели характеризуют принадлежность продукции к определенной классификационной группировке. К классификационным показателям, например, относятся: мощ­ность электродвигателя; емкость ковша экскаватора; передаточное число редуктора; предел прочности картона для обуви; содержа­ние углерода в стали и др.

Показатели функциональные и технической эффективности характеризуют полезный эффект от эксплуатации или потребления продукции и прогрессивность технических решений, закладываемых в продукцию. Эти показатели для технических объектов на­зываются эксплуатационными.

Конструктивные показатели характеризуют основные проектно-конструкторские решения, удобство монтажа и установки продукции, возможность ее агрегатирования и взаимозаменяемости. К конструктивным показателям, например, относятся: габарит­ные размеры; присоединительные размеры; наличие дополнитель­ных устройств, например, наличие сигнала и календаря в ручных часах и др. Показатели состава и структуры характеризуют содержание в продукции химических элементов или структурных групп.

Показатели надежности. Надежность является одним из основных свойств промышленной продукции. Сложность и интенсивность режимов работы различных изделий непрерывно возрастает, повышается ответственность выполняемых функций. Чем ответственнее функции, тем выше должны быть требования к надежности. Недостаточная надежность машин и устройств приводит к большим затратам на ремонт и поддержание их работоспособности в эксплуатации. Надежность изделий во многом зависит от условий эксплуатации: температуры, влажности, механических нагрузок, давления, радиации и др.

Термины и определения в области надежности относятся к техническим объектам, под которыми понимается предмет определенного целевого назначения, рассматриваемый в периоды проектирования, производства, исследований и испытании на надежность, обращения, эксплуатации. Объектами могут быть изделия, системы и их элементы, в частности, сооружения, установки, устройства, машины, аппаратура, приборы и их части, агрегаты и отдельные детали.

Надежность - это свойство объекта сохранять во времени в установленных пределах значения всех параметров, характеризующих способность выполнять требуемые функции в заданных режимах и условиях применения, технического обслуживания, ремонтов, хранения и транспортирования.

Надежность товара - сложное свойство качества, которое зависит от безотказности, ремонтопригодности, сохраняемости, свойств и долговечности товара. В зависимости от особенностей оцениваемой продукции для характеристики надежности могут использоваться как все четыре, так и некоторые из этих показателей.

Безотказность - свойство надежности товара сохранять работоспособность в течение некоторой наработки в часах без вынужденных перерывов.

Безотказность - свойство объекта непрерывно сохранять работоспособное состояние в течении некоторого времени или некоторой наработки. Безотказность свойственна объекту в любом из режимов его эксплуатации. Именно это свойство составляет главный смысл понятия надежности. Однако оно не исчерпывает всего содержания надежности. Любой, даже самый высокий, уровень безотказности системы не дает абсолютной гарантии того, что отказ не возникнет. Причем, последствия отказа в большинстве случаев зависят не от самого факта его появления, а от того, насколько быстро может быть восстановлена утраченная объектом работоспособность, т.е. устранен отказ. В связи с этим все объекты делятся на две группы - восстанавливаемые или ремонтируемые объекты и невосстанавливаемые.

Ремонтопригодность - свойство объекта, заключающееся в приспособлении к предупреждению причин возникновения отказов, повреждений и поддержанию и восстановлению работоспособного состояния путем проведения технического обслуживания и ремонтов.

Сохраняемость - свойство объекта сохранять значения показателей безотказности, долговечности и ремонтопригодности в течение и после хранения или транспортирования. Основным показателем сохраняемости является средний срок сохраняемости.

Срок сохраняемости - это календарная продолжительность хранения или транспортирования объекта, в течение и после которой сохраняются значения показателей безотказности, долговечности и ремонтопригодности в установленных пределах. Сохраняемость свойств качества объекта характеризует долю снижения важнейших показателей назначения, надежности, эргономичности, экологичности, эстетичности (дизайна), патентоспособности по мере использования объекта.

Каждый показатель имеет свою функцию и, соответственно, долю снижения первоначальных показателей.

В зависимости от особенностей и назначения объекта срок сохраняемости его до ввода в эксплуатацию может включать срок сохраняемости в упаковке или в законсервированном виде, срок монтажа и срок хранения на другом упакованном или законсервированном более сложном объекте.

Долговечность - свойство объекта сохранять работоспособное состояние до наступления предельного состояния при установленной системе технического обслуживания и ремонта. Долговечность характеризует свойство надежности с позиции предельной длительности сохранения работоспособности объекта с учетом перерывов в работе (на рис. 1 - это срок Tпр). Сохранение работоспособности объекта в пределах срока службы или срока до первого капитального ремонта зависит не только от режима и организационно-технических условий работы, мероприятий восстановительного характера, проводимых в это время, но также способности сохранять эти свойства во времени.

К показателям долговечности объекта относят нормативный срок службы (срок хранения), срок службы до первого капитального ремонта, ресурс до списания, а также другие показатели (ГОСТ 27.002-83).

Показатели технологичности характеризуют эффективность конструкторско-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении и ремонте продукции именно с помощью технологичности обеспечивается массовость выпуска продукции, рациональное распределение затрат материалов, средств труда и времени при технологической подготовке производства, изготовлении и эксплуатации продукции.

Эти показатели оказывают непосредственное влияние на массу изделия, коэффициент использования материалов, трудоемкость технологической подготовки производства, собственного производства, подготовки к функционированию, технического обслуживания и восстановления объекта, затраты по стадиям жизненного цикла.

**Показатели стандартизации и унификации** - это насыщенность продукции стандартными, унифицированными и оригинальными составными частями, а также уровень унификации по сравнению с другими изделиями. Все детали изделия делятся на стандартные, унифицированные и оригинальные. Чем выше процент стандартных и унифицированных деталей, тем лучше как для изготовителя продукции, так и для потребителя.

По результатам исследования влияния уровня унификации объекта на отдельные технико-экономические показатели можно делать только частные выводы и находить резервы улучшения этих показателей при условии, что другие показатели (качество, затраты у потребителя) не ухудшатся.

Эргономические показатели отражают взаимодействие человека с изделием, его соответствие гигиеническим, физиологическим, антропометрическим, и психологическим свойствам человека, проявляющимся при пользовании изделием. К таким показателям можно отнести, например, усилия, необходимые для управления трактором, расположение ручки у холодильника, кондиционер в кабине башенного крана или расположение руля у велосипеда, освещенность, температура, влажность, запыленность, шум, вибрация, концентрация угарного газа и водяных паров в продуктах сгорания.

**Эргономические показатели продукции классифицируются на:**

а) гигиенические - показатели, используемые при определении соответствия изделия гигиеническим условиям жизнедеятельности и работоспособности человека при взаимодействии его с изделием.

В группу гигиенических входят показатели, характеризующие уровень освещенности, температуры, влажности, давления, напряженности магнитного и электрических полей, запыленности, излучения, токсичности, шума, вибрации, перегрузки (ускорений).

б) антропометрические - показатели, используемые при определении соответствия изделия размерам и форме человеческого тела и его отдельных частей;

в) физиологические и психофизиологические - показатели, используемые при определении соответствия изделия физиологическим свойствам (требованиям) человека и особенностям функционирования его органов чувств (скоростные и силовые возможности человека, а также пороги слуха, зрения, тактильного ощущения и т.п.);

г) психологические - показатели, используемые при определении соответствия изделия психологическим особенностям человека, находящим отражение в инженерно-психологических требованиях, требованиях психологии труда и общей психологии, предъявляемых к промышленным изделиям.

Показатели транспортабельности характеризуют приспособленность продукции к транспортированию без использования или потребления ее.

Для оценки показателей транспортабельности необходимо иметь исходные данные, характеризующие процесс транспортирования такие, как: масса и объем единицы продукции, показатели физико-механических свойств, габаритные размеры изделия, показатели сохраняемости продукции, предельно допустимые значения режимов транспортирования (предельная скорость движения транспорта, инерционные перегрузки и т, п.), нормы погрузочно-разгрузочных работ, коэффициент максимально возможного использования емкости или грузоподъемности транспортного средства при транспортировании данной продукции, восприимчивость перевозимых грузов к тепловым и механическим внешним воздействиям и т. д.

Наиболее полно и всесторонне транспортабельность оценивается стоимостными показателями, позволяющими одновременно учесть материальные и трудовые затраты, квалификацию и количество людей, занятых работами по транспортированию, а также фактор времени.

Патентно-правовые показатели характеризуют патентную защиту и патентную чистоту продукции и являются существенным фактором при определении конкурентоспособности. При определении патентно-правовых показателей следует учитывать в изделиях новые технические решения, а также решения, защищенные патентами в стране, наличие регистрации промышленного образца и товарного знака, как в стране-производителе, так и в странах предполагаемого экспорта.

Показатель патентной защиты характеризует количество и весомость новых отечественных изобретений, реализованных в данном изделии (в том числе и созданных при его разработке), то есть характеризует степень защиты изделия принадлежащими отечественным фирмам авторскими свидетельствами в стране и патентами за рубежом с учетом значимости отдельных технических решений. Показатель патентной чистоты характеризует возможность беспрепятственной реализации товара на внутреннем и внешнем рынках.

Товар обладает патентной чистотой в отношении данной страны, если он не содержит технических решений, подпадающих под действие патентов, свидетельств исключительного права на изобретения, показные модели, промышленные образцы и товарные знаки, зарегистрированных в этой стране.

При определении показателя патентной чистоты товара необходимо учитывать, что товары, выпускаемые для реализации только внутри страны, не должны нарушать действующие патенты исключительного права, выданные в Российской Федерации (СССР), а изделия, которые могут стать объектами экспорта, не должны нарушать действующие патенты третьих лиц, выданные в предполагаемых странах экспорта. Для вновь разрабатываемых товаров это требование можно выполнить, обеспечив им патентную чистоту в отношении стран, занимающих ведущее положение в мире в данной области.

Экологические показатели характеризуют уровень вредных воздействий на окружающую среду, возникающих при эксплуатации или потреблении продукции. Показатели экологичности товара - одни из важнейших свойств, определяющих уровень его качества.

Для обоснования необходимости учета экологических показателей при оценке качества продукции проводится анализ процессов ее эксплуатации или потребления для выявления возможности химических, механических, световых, звуковых, биологических, радиационных и других воздействий на окружающую природную среду. При выявлении вредных воздействий указанных факторов на природу группу экологических показателей необходимо включать в номенклатуру показателей, применяемых для оценки уровня качества продукции.

При выборе экологических показателей должны быть отражены требования, выполнение которых обеспечивает поддержание рационального взаимодействия между деятельностью человека и окружающей средой, а также предупреждение прямого и косвенного вредного влияния результатов эксплуатации или потребления продукции на природу.

Показатели безопасности характеризуют особенности продук­ции, обеспечивающие безопасность человека (обслуживающего персонала) при эксплуатации или потреблении продукции, монта­же, обслуживании, ремонте, хранении, транспортировании от механических, электрических, тепловых воздействий, ядовитых и взрывчатых паров, акустических шумов, радиоактивных излучений и т. п.

Показатели безопасности должны отражать требования, обусловливающие меры и средства защиты человека в условиях аварийной ситуации, не санкционированной и не предусмотренной правилами эксплуатации в зоне возможной опасности.

Чем лучше налажено производство, чем однороднее используемое сырье, материалы, комплектующие изделия, чем стабильнее условия производства, в том числе климатические, тем меньше разброс возможных значений показателей качества, характеризующих продукцию.

К показателям однородности, например, относятся: среднеквадратичное отклонение значений показателей качества, размах - разность между максимальным и минимальным результатами.

## 1.2. Факторы влияющие на качество продукции.

На каждом предприятии на качество продукции влияют разнообразные факторы, как внутренние, так и внешние.

К внутренним относятся такие, которые связаны со способностью предприятия выпускать продукцию надлежащего качества, т.е. зависят от деятельности самого предприятия. Они многочисленны, их классифицируют на следующие группы: технические, организационные, экономические, социально – психологические.

Технические факторы самым существенным образом влияют на качество продукции, поэтому внедрение новой технологии, применение новых материалов, более качественного сырья – материальная основа для выпуска конкурентоспособной продукции.

Организационные факторы связаны с совершенствованием организации производства и труда, повышением производственной дисциплины и ответственности за качество продукции, обеспечением культуры производства и соответствующего уровня квалификации персонала.

Экономические факторы обусловлены затратами на выпуск и реализацию продукции, политикой ценообразования и системой экономического стимулирования персонала за производство высококачественной продукции.

Социально – экономические факторы в значительной мере влияют на создание здоровых условий работы, преданности и гордости за марку своего предприятия, моральное стимулирование работников – все это важные составляющие для выпуска конкурентоспособной продукции.

Внешние факторы в условиях рыночных отношений способствуют формированию качества продукции. Внешняя или окружающая среда является неотъемлемым условием существования любого предприятия и является по отношению к нему неконтролируемым фактором. Все воздействие внешней среды можно разделить на следующие отдельные факторы: экономические, политические, рыночные, технологические, конкурентные, международные и социальные



***Рис 1. Факторы внешней среды предприятия.***

Анализ внешней среды дает возможности организации для прогнозирования ее возможностей, для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и для разработки стратегий, которые могли бы превратить внешние угрозы в любые выгодные возможности. Анализ внешней среды необходим в процессе стратегичес­кого планирования.

Среди рассмотренных факторов внешней среды конкурентные факторы занимают особое место. Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические или возможные реакции своих конкурентов.

В условиях рыночных отношений изменяются цели предприятия, которые объединяют в себе следующие вопросы: обеспечение выживаемости, максимизация загрузки, максимизация текущей прибыли, завоевание лидерства на сегменте рынка, завоевание лидерства по показателям качества товара, достижение конкретного объема сбыта, рост продаж, завоевание расположения клиента.

# Глава 2. Стратегии ведения конкурентной борьбы

## 2.1. Понятие конкурентоспособности и факторы ее определяющие

В силу многоаспектности применения данной категории в различных отраслях знаний в научной литературе существует ряд определений конкурентоспособности. Так предлагается следующее определение : «под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его успех на рынке, то есть преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов»[[1]](#footnote-1).

Словари дают следующее определение этого слова:

«Конкурентоспособность – (англ. competitiveness) – способность товара выдерживать сравнение с аналогичными товарами других производителей и продаваться в связи с этим по ценам ниже среднерыночных».[[2]](#footnote-2)

По нашему мнению, эти определения имеют один общий недостаток, представляя конкурентоспособность как совокупность свойств товара не учитывая соотношение «качество/цена потребления». На наш взгляд конкурентоспособным можно считать тот 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.

Все пять факторы, определяющие конкурентоспособность можно разделить на пять групп:

* Качество товаров и услуг
* Цена товаров и услуг
* Уровень квалификации персонала
* Технологический уровень производства
* Доступность источников финансирования
* Насыщенность рынка, спрос и предложение

Проанализируем эти факторы:

***Качество товаров и услуг*.** Качество главная характеристика товара. В понятие качество входят долговечность, надежность точность, простота в эксплуатации, а также отсутствие эффектов и брака. Однако не все эти показатели являются в каждом товаре необходимыми, так например, странно ожидать долговечности от одноразового товара. Поэтому есть такой важный показатель качества как соответствие стандартам.

***Цена товаров и услуг.*** Цена – это количество денег, уплачиваемое и получаемое за единицу товара, услуги или ресурса.[[3]](#footnote-3) Она служит для косвенного измерения величины затраченного на производство товара необходимого рабочего времени.

При выборе стратегии ценообразования необходимо решить, какие цели будут преследоваться для конкретного товара. В основном преследуются следующие цели:

* Обеспечение выживаемости фирмы
* Максимизация текущей прибыли
* Завоевание лидерства по показателям доли рынка
* Завоевание лидерства по показателям качества товара, то есть создания определенного имиджа товара. (В этом случае цена будет весьма высокой, например трудно представить, что BMW или Mercedes будут даже снижать цену на свою продукцию до уровня Opel или FIAT).

***Уровень квалификации персонала.*** Наличие квалифицированных рабочих позволяет постоянно поддерживать высокое качество продукции при минимальных расходах на расходные материалы. Огромное значение имеет и наличие высококвалифицированного менеджмента, так как даже при наличии идеально обученных рабочих вряд ли возможно создать конкурентоспособные продукт без подготовленных инженеров, технологов и трудно организовать сбыт без предварительных расчетов маркетологов.

***Технологический уровень производства.***Технологический уровень наряду с уровнем квалификации персонала позволяет производить продукцию высокого качества с низкими затратами и в кратчайший срок. Тем самым снижая себестоимость продукции при неизменном качестве.

***Доступность источников финансирования.***В основном используется два вида финансирования: заемное и размещение ценных бумаг (в основном выпуск и котирование акций на бирже). Обеспечение финансирования предприятия посредством акционерного каптала является наиболее реалистичным. Во-первых, руководители предприятия, как правило, могут владеть значительной долей в капитале предприятия и фактически безраздельно пользоваться акционерной собственностью. В этом случае выбор способа финансирования предприятий посредством размещения акций зачастую приводит к конфликту интересов менеджмента и потенциальных инвесторов. Во-вторых, причиной отказа от этого способа финансирования может быть в том, что в случае ненадлежащего выполнения менеджментом предприятия своих функций, новый акционер потребует смещения существующих управляющих с занимаемых должностей. В-третьих, непреодолимым препятствием на пути принятия решения о размещении акций может стать требование инвестора обеспечить полную прозрачность финансовой отчетности.

Следует учитывать, что структура капитала предприятия состоит как из заемных, так и из собственных средств. При этом соотношение собственного и заемного капитала существенно влияет на уровень доходов инвесторов.

***Насыщенность рынка, спрос и предложение.*** Соотношение спроса и предложения, и это один из ключевых вопросов эффективной работы фирмы и конкурентоспособности е продукции на том или ином рынке.

## 2.2. Привлекательность отрасли в конкурентной борьбе

Целью проведения маркетинговых исследований позиций фирмы в конкурентной борьбе и конкурентоспособности ее отдельных продуктов является сбор и анализ информации, необходимой для выбора конкурентных стратегий. Выбор последних определяется результатами исследований следующих двух кругов проблем. Во-первых, необходимо установить привлекательность данной отрасли в долгосрочной перспективе. Во-вторых, необходимо определить конкурентные позиции фирмы и ее продуктов по сравнению с другими фирмами данной отрасли.

На рис.2 изображены четыре конкурентных силы, определяющие привлекательность отрасли и позиции данной фирмы в конкурентной борьбе в отрасли, а именно:

1. появление новых конкурентов
2. угроза замены данного продукта новыми
3. сила позиции поставщиков
4. сила позиции покупателей

Конкуренция между действующими фирмами

Потенциальные конкуренты

клиенты

поставщики

заменители

Угроза товарозаменителей

Способность поставщиков торговаться

Способность клиентов торговаться

Угроза прихода новых конкурентов

Рис.2 Концепция конкуренции[[4]](#footnote-4)

Рассмотрим эти конкурентные силы.

При оценке ***угрозы появления новых конкурентов***необходимо руководствоваться понятием «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, которые находятся внутри отрасли (для них чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них чем ниже барьер, тем лучше). Высота барьера осуществляется следующими факторами:

***Экономикой масштабов.***Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители. Поэтому их производственно-сбытовые издержки выше, что обуславливает при примерном равенстве рыночных цен получение меньшей прибыли, а может быть и убытки.

***Привычностью марки товара.*** Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо свою марку сделать популярной среди новых потребителей.

***Затратами на новые основные фонды,*** которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта.

***Доступом к системе товародвижения.*** Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети. В этом случае новым производителям придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат.

***Возможными ответными действиями предприятий отрасли,*** направленными на защиту своих интересов. Например отказ в продаже патентов и т. д.

Что касается ***угрозы замены данного продукта новыми****,* то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе совершенно новых принципов. Кроме того, необходимо принимать в расчет, предрасположен ли потребитель к замене традиционно покупаемых товаров.

***Сила позиции поставщиков.*** Она во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятияотрасли. Если это рынок поставщиков, когда они диктуют свои условия предприятиям отрасли, то последние находятся в менее выигрышной позиции, по сравнению с тем, когда они доминируют на рынке (рынок потребителей). Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами:

* разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг.
* наличием возможности смены поставщиков.
* величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков.
* величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки.

***Сила позиции покупателей.***Она, как и в предыдущем случае во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя, соответственно. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь следующими факторами: возможностью переключиться на использование других продуктов; затратами, связанными с этим переключением; объемом закупаемых продуктов.

Рассмотренные выше четыре группы факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность вести в ней бизнес. Поскольку эти факторы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они определяют уровень прибыльности организаций данной отрасли. Исследования, проведенные в указанных направлениях дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов.

## 2.3. Выбор приоритетных конкурентов и определение конкурентных стратегий.

Для каждого рынка должны быть идентифицированы наиболее опасные (приоритетные) конкуренты. Первый шаг в определении приоритетных конкурентов обычно осуществляется исходя из определенных концепций (Приложение 1). Так в зависимости от своей роли в конкурентной борьбе все организации могут быть разделены на четыре группы: рыночный лидер, претендент, последователь и организация, нашедшая рыночную нишу (см приложение 3).

**Рыночный лидер**- организация с наибольшей рыночной долей в отрасли. Такие организации обычно бывают также лидерами в области ценовой политики, разработки новых продуктов, оптимизации затрат на маркетинг. Для того, чтобы остаться рыночным лидером организация должна действовать на трех фронтах. Во-первых, она старается расширить рынок или путем привлечения новых покупателей, или путем нахождения новых сфер применения выпускаемым продуктам, или путем увеличения частоты применения выпускаемых. Во-вторых, старается увеличить свою рыночную долю, хотя это автоматически не приводит к увеличению прибыли, так как цена такого расширения может быть чрезмерно высокой. В-третьих, постоянно предохранять свой бизнес от посягательств конкурентов. Для этого используются ***оборонительные стратегии.***

Атакующая компания

3)упреждающие оборонительные действия

4)отражение атаки

1)позиционная оборона

Обороняющаяся компания

6)вынужденное сокращение

2) оборона флангов

5)Мобильная оборона

Рис.3 Оборонительные стратегии

Выделяют следующие виды оборонительной стратегии: позиционная оборона, упреждающая оборона, оборона с контрнаступлением, мобильная оборона, сжимающая оборона.

***Позиционная оборона*** направлена на создание трудно преодолимых барьеров вокруг своей текущей позиции; в чистом виде редко приводит к успеху, так как должна сопровождаться изменением производственно-сбытовой политики и приспособлением к изменениям внешней среды.

***Фланговая оборона***направлена на защиту наиболее уязвимых мест в позиции организации на рынке, куда в первую очередь могут направить свои атаки конкуренты.

***Упреждающая оборона*** основана на предвосхищающих действиях, делающих потенциальную атаку конкурентов невозможной или существенно ослабляющих ее, например, предвидя появление на рынке нового конкурента, можно снизить цену на свою продукцию.

***Оборона с контрнаступлением***используется рыночным лидером, если не дали эффекта упреждающая и фланговая оборонительная стратегии. Лидер может сделать паузу, чтобы увидеть слабые места атакующего конкурента, после чего ударить наверняка (например, противопоставить надежность своих изделий недоработкам в новинках конкурента).

***Мобильная оборона*** направлена на распространение своей деятельности на новые рынки с целью создания плацдарма для будущих оборонительных и наступательных действий. Путем расширения рынка организация перемещает фокус своих действий с текущего продукта к более полному пониманию глубинных запросов потребителей. В силу значительности потенциала лидера это делает малоперспективным атаки со стороны конкурентов.

***Сжимающая оборона*** основана на «сдаче» ослабленных рыночных территорий конкурентам при одновременной концентрации ресурсов на более значительных и сильных; позволяет экономить ресурсы, рационально использовать средства, отпущенные на маркетинговые действия.

**Рыночный претендент**- организация в отрасли, которая борется за увеличение рыночной доли, за вхождение в число лидеров. В зависимости от прочности позиции на рынке рыночного лидера и своих возможностей рыночный претендент может достигать свои цели, используя различные ***атаковые стратегии*.**

***Атаковая стратегия***– это стратегия конкурентной борьбы, используемая рыночным претендентом в борьбе за рынки сбыта. Выделяют пять типов атаковых стратегий.

***Фронтальная атака*** характеризуется активными действиями на позиции конкурента, попытками превзойти его по сильным аспектам его деятельности (продукты, реклама, цены и т.д.). для ее реализации организация должна иметь ресурсов больше, чем конкурент и быть в состоянии вести длительные «боевые действия».

***Фланговая атака*** направлен на слабые места в позиции конкурентов, концентрирует усилия на получение преимуществ в этих слабых местах; часто проводится неожиданно для конкурентов.

***Атака с окружением*** предполагает атаку со всех направлений, что вынуждает конкурента держать оборону по все направлениям; применяется, когда рыночный претендент надеется за короткий срок сломить волю конкурента к сопротивлению. Один из вариантов – значительное расширение количества модификаций продукта с одновременным резким расширением диапазона цен.

***Обходная атака***- вид косвенной атаки, реализуемой, как правило, в одном из следующих видов: диверсификация производства, освоение новых географических рыков, осуществление нового скачка в технологии. Достигнув преимуществ на более «легких» рынках, осуществляется атака на основные области деятельности конкурента.

***Партизанская атака***заключается небольших периодических атаках в целях деморализации конкурента, развития у него чувства неуверенности (выборочные снижения цен и интенсивное продвижение продукта, использование слабых с правовой точки зрения мест в деятельности конкурента). Такую стратегию обычно используют небольшие фирмы против более крупных конкурентов.

Обороняющаяся компания

1)Фронтальное наступление

2)попытка окружения

Атакующая компания

3)фланговая атака

4)Обходной маневр

Партизаны

Рис.4 Наступательные стратегии

(Существует множество примеров, когда компании, претендующие на лидерство, удавалось вывести конкурента из равновесия и обойти его. Компания Toyota сегодня производит больше автомобилей, чем General Motors).

**Рыночный последователь** - организация в отрасли, которая проводит политику следования за отраслевыми лидерами, предпочитает сохранять свою рыночную долю, не принимая рискованных решений. Однако это не говорит о том, что рыночный преследователь должен проводить пассивную политику. Он может выбирать и стратегию расширения своей деятельности, но такую, которая не вызывает активного противодействия со стороны конкурентов. Преимущества стратегии рыночного преследователя заключаются в том, что он может опираться на опыт рыночных лидеров, копировать или улучшать продукты и маркетинговые действия лидера; обычно при меньших уровне инвестиций и риска.

(Компания S & S – крупнейший производитель двигателей и запасных частей почти двух десятков мотоциклов, сделала себе имя усовершенствовав Harley-Davidson).

**Организации, действующие в рыночной нише**, обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие организации – конкуренты или не заметили, или не приняли в расчет. Рыночная ниша – узкая, которой необходим отличительный набор выгод.[[5]](#footnote-5) В то время как рыночные сегменты достаточно обширны, и привлекают нескольких конкурентов, ниши весьма малы, и потому в них оперируют одна – две фирмы. Рыночные ниши могут быть достаточно прибыльными за счет высокого уровня удовлетворения специфических потребностей ограниченного круга клиентов по повышенным ценам.

(Например, компания Johnson & Johnson имеет 170 отделений (бизнес-едениц), оперирующих в рыночных нишах.)

## 2.4. Задачи предприятия в условиях конкурентной борьбы.

По мере своего развития каждое предприятие сталкивается с определенными проблемами и задачами, преодоление и решение которых осуществляются посредством применения различных управленческих методик и технологий. Попробуем проанализировать эти задачи и выявить ключевые характеристики или индикаторы конкурентоспособности, отражающие состояние предприятия по мере его развития.

Первая задача, которая возникает у предприятия, функционирующего в условиях рынка, это элементарное ***выживание или способность оплачивать свои счета***, т.е. обеспечение платежеспособности. Задача решается принятием экстренных мер по реализации уже произведенной продукции, проведением ряда маркетинговых мероприятий: анализа рынка, ассортимента, ценовой политики, методов продвижения.

По достижении платежеспособности возникает естественная задача ***достижения прибыльности деятельности.*** На этом этапе маркетинговые меры необходимо дополнить мерами экономическими (анализ затрат на производство, анализ себестоимости и ценообразования) и организационно-технологическими (анализ эффективности производства, технологичности и т.п.).

После решения насущных текущих задач возникают задачи другого уровня. Первой ключевой характеристикой на втором уровне является ***стратегичность управления.*** Менеджмент компании после решения текущих задач должен сосредоточить свое внимание на более долгосрочных целях и задачах. Возникает задача понимания того, какой должна быть компания в средне- и долгосрочном будущем. Для ее решения разрабатываются стратегическая концепция, стратегия предприятия и, на основе SWOT-анализа и бизнес-планов, стратегии для каждого подразделения.

Следующей важной задачей для менеджмента предприятия является ***структурирование*** и соответствующая этой проблеме характеристика — ***адаптивность системы управления.*** Под адаптивностью системы управления предприятием будем понимать соответствие организационной структуры, методов, принципов и механизмов управления предприятием целям, функциям и стратегиям предприятия и его подразделений. Система управления должна способствовать реализации стратегической концепции компании.

Другой актуальной проблемой для предприятия становится ***обеспечение финансовой и управленческой прозрачности.*** Эта ключевая характеристика подразумевает наличие у предприятия финансовой структуры (выделение так называемых центров финансового учета и ответственности), финансовой и учетной политики, соответствующей международным принципам и стандартам учета (GAAP, IAS). Обеспечение финансовой и управленческой прозрачности достигается также своевременным и правильным использованием таких инструментов, как: финансовый анализ, бюджетирование (финансовое планирование, прогнозирование и принятие решений на основе составления планов (бюджетов)), менеджмент привлечения заемных средств, менеджмент размещения свободных средств, управление портфелем инвестиций, антикризисное управление, лизинг, факторинг, страхование и др.

Настоящее время — время новых производственных и управленческих технологий, интернационализации конкуренции, глобализации мировой экономики, быстро меняющихся условий внешней среды, широкого применения системного подхода в управлении — ставит перед менеджментом новые задачи. В процессе своего развития предприятие сталкивается с так называемыми ***проблемами роста.*** Симптомами проблем этого уровня могут быть следующие: усложнение информационных, материальных и иных потоков на предприятии, ухудшение финансового состояния, снижение общей организованности (повышение уровня энтропии предприятия как системы), сбои в основных бизнес-процессах предприятия и многое другое. Возникает задача, а вместе с ней очередная характеристика состояния предприятия — **управляемость бизнеса.**

Решение данных проблем на современном уровне предполагает применение тех или иных управленческих методик, предлагаемых многими западными и российскими консультационными компаниями, внедрение современных информационных технологий, адекватных проблемам. При этом возникает необходимость согласования и организации интегрированного взаимодействия множества финансовых и управленческих методик и информационных систем, внедренных на предприятии.

Выполнение этих двух условий должно запустить сложные процессы самоорганизации и адаптации бизнеса в меняющихся внешних и внутренних условиях, обеспечить дополнительные конкурентные преимущества и повысить уровень управляемости и конкурентоспособности предприятия.

Задача выбора ресурсов, источников финансирования, форм и способов инвестирования является насущной для менеджеров каждого предприятия. Поэтому предприятия постоянно сталкиваются с необходимостью обеспечения инвестиционной привлекательности — седьмой ключевой характеристики состояния предприятия. Обеспечение инвестиционной привлекательности — важная задача как для предприятий, акции которых котируются на фондовом рынке, так и для закрытых компаний. Решение ее позволит предприятию увеличить свою капитализацию и, следовательно, повысить стоимость капитала, вложенного собственниками.

7 6 5 4

Качество менеджмента

3

2

1

Ключевые характеристики состояния предприятия

1. Платежеспособность спроса. Оперативный уровень управления конкурентоспособностью
2. Прибыльность.
3. Стратегичность управления.
4. Адаптивность системы управления тактический уровень управления КС
5. финансовая и управленческая прозрачность
6. управляемость бизнеса
7. инвестиционная привлекательность стратегический уровень конкурентоспособностью

Рис. 5 Критерии конкурентоспособности предприятия

## ****2.5. Отечественный опыт повышения конкурентоспособности предприятия.****

Появление большого количества новых предприятий и организаций, либерализация импорта, образование рынка капитала, акционерных предприятий, внедрение на Российский рынок иностранных компаний - все это значительно усложнило рыночную ситуацию и создало условия для бурного развития конкуренции.

Неизбежность конкурентной борьбы между предпринимателями вызвана приоритетом покупателей над продавцами на современном рынке. В своем стремлении к удовлетворению запросов потребителей предприниматели реализуют собственный экономический суверенитет, лишь вступая во взаимное соперничество за внимание потребителей.

Конкуренция, как элемент экономической свободы, несет в себе одновременно как позитивные, так и негативные последствия. В её условиях побеждает тот, кто при том же качестве товара имеет меньшие издержки или при тех же издержках производит продукцию более высокого качества. Конкурентоспособность - не показатель, уровень которого можно вычислить для себя и для конкурента, а потом победить.

Чтобы сегодня создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто, модернизировать организацию и управление, но, и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главное при этом - умение определить и быстро, эффективно использовать в конкурентной борьбе свои преимущества.

Все усилия в организации и управлении предприятием должны быть направлены на развитие тех его качеств или реализуемой им продукции, которые выгодно отличали бы фирму от потенциальных или реальных конкурентов. Недаром многие ведущие фирмы сформулировали свои сравнительные преимущества в виде лозунгов, правил, которым должны следовать все работники фирмы.

Одним из главных направлений повышения конкурентоспособности предприятия будет ***стратегическое управление*.** Хотя, появившийся подход к обеспечению конкурентоспособности предприятий, основанный на стратегиях конкуренции, позволяет провести только общий анализ достигаемых конкурентных преимуществ предприятия, но не дает точного количественного выражения результатов оценки - поэтому не может быть взят за основу современной системы обеспечения конкурентоспособности.

Ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем экономическим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия.

***Управление маркетингом*** обеспечивает целевую ориентацию рыночной деятельности предприятия, комплексность этой деятельности.

Как один из вариантов повышения конкурентоспособности предприятия можно рассмотреть - ***функционально-стоимостной анализ*** (ФСА), в основе применения которого лежит разработка и оппробация на практике ФСА - моделей. Цель создания ФСA -модели для совершенствования деятельности предприятий - достичь улучшений в работе предприятий по показателям стоимости, трудоемкости и производительности. Проведение расчетов по ФСА - модели позволяет получить большой объем ФСА - информации для принятия решения[[6]](#footnote-6).

Как правило, ФСА - информация представляется в виде системы стоимостных и временных показателей, показателей трудоемкости и трудозатрат, а также относительных показателей.

ФСА - информация показывает, как можно перераспределить ресурсы с максимальной стратегической выгодой, помогает выявить возможности тех факторов (качество, обслуживание, снижение стоимости, уменьшение трудоемкости), которые имеют наибольшее значение, а также определить наилучшие варианты капиталовложений.

Отечественный опыт показывает, что предприятия, сосредоточенные только на получении прибыли, страдают близорукостью[[7]](#footnote-7). Складывается довольно знакомая ситуация: при наличии прибыли предприятие является неплатежеспособным и, наоборот, имея убытки, предприятие четко и вовремя рассчитывается с поставщиками, государством и кредиторами.

Таким образом, можно выделить ещё один путь улучшения устойчивости предприятия на рынке - не обособленную цель обеспечения рентабельности, а ***рост стоимости бизнеса*** (то есть, разность между стоимостью капитала, внесенного владельцем доли при создании предприятия, и стоимостью этой же доли при ее возможной продаже). Если капитал будет преумножен, то можно утверждать, что предприятие твёрдо контролирует свой сегмент рынка.

Исследования показывают, что в современных российских условиях рыночная стоимость бизнеса в значительной степени связана с показателем денежного потока. Это означает, что оценка и управление стоимостью предприятия являются главным инструментом обеспечения конкурентоспособности, так как соответствующие им методики предлагают точные и взаимосвязанные критерии оценки результатов - стоимость компании, отдельных бизнес-единиц и бизнес-процессов, на основе которых можно строить деятельность предприятия.

Конкурентоспособность продукции представляет собой также немаловажный показатель конкурентоспособности предприятия, так как производство и сбыт такого товара обеспечивают наличие денежного потока.

Существующие же методики комплексной оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия позволяют охарактеризовать конкурентоспособности предприятия на тактическом уровне. Стандартов оценки, как и единой методики, не существует.

Одним из важнейших условий повышения конкурентоспособности отечественных предприятий также является рост инвестиций в отрасли.

## 2.6. Международный опыт повышения конкурентоспособности предприятия.

Широкое распространение конкуренции под воздействием международного разделения труда и научно-технического прогресса подталкивает производителей к усиленному поиску новых способов борьбы с конкурентами.

Для создания конкурентных преимуществ западные компании внедряются системы качества. Под «системой качества» понимают совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством на предприятии. Широкое распространение при создании систем качества получают концепция TQM (total quality management) — всеобщего управления качеством и концепция CWQC (company wide quality control) — управления качеством в рамках компании[[8]](#footnote-8).

(Например такие компании как Microsoft или General electric внедряют системы TQM и CWQC, так как считают, что: «Качество - лучшая гарантия лояльности потребителя, наша сильнейшая оборонительная линия в конкуренции с остальными производителями»[[9]](#footnote-9)).

Для западных предприятий типовыми являются ситуации, когда при наличии прибыли предприятие является неплатежеспособным, т.е. не может погасить свои текущие обязательства, и, наоборот, имея убытки, предприятие аккуратно рассчитывается с поставщиками, сотрудниками, государством и кредиторами. Уже по этим примерам можно судить о том, что получение прибыли не может рассматриваться как стратегическая цель и критерий успешности функционирования предприятия.

Мировая экономическая практика показывает — рост благосостояния собственников(акционеров, владельцев доли или пая) или, иначе, рост стоимости бизнеса. В упрощенном случае этот рост может быть определен как разность между стоимостью капитала, внесенного акционером (владельцем доли) при создании предприятия, и стоимостью этой же доли при ее возможной продаже. Если капитал был преумножен, то менеджмент справился со своими задачами.

Отсюда следует, что менеджеры, работающие на преумножение благосостояние собственников (акционеров), должны анализировать свой каждый шаг с точки зрения его влияния на рост стоимости предприятия.

Исследования показывают, что рыночная стоимость бизнеса в значительной степени связана с показателем денежного потока. Это означает, что стоимостный подход к управлению предполагает концентрацию менеджмента предприятия не на текущих изменениях величины прибыли, а на долгосрочных денежных потоках. В этом случае предприятие, постоянно увеличивая стоимость бизнеса, всегда сможет предотвратить утечку капитала в руки конкурентов.

Американские компании, такие как American Express, United Parcel Service рассматривают уровень доходов своих клиентов как один из факторов своей конкурентоспособности, так как при повышении доходов покупателей фирмы имеют возможность повысить уровень собственных доходов. Они ввели такое понятие как *выгодный потребитель* – индивид, торговая организация или компания, в течение продолжительного времени приносящий доход, который превышает издержки фирмы-производителя по привлечению заказчика. Эти компании классифицируют потребителей по уровню их прибыли: «платиновые» клиенты (наиболее прибыльные), «золотые» (прибыльные), «бронзовые» (малоприбыльные) и «деревянные» (неприбыльные). Задача компании - переводить «бронзовых» покупателей в разряд «золотых», а «золотых» - в разряд «платиновых». От «деревянных» следует либо отказаться, либо увеличивать их прибыльность. Для этого необходимо увеличивать цены либо уменьшать затраты на обслуживание. В целом, чем выше уровень прибыльности, тем больше должны быть маркетинговые инвестиции (рис. 6).

«Платиновые»

«Золотые»

«Бронзовые»

«Деревянные»

Уровни прибыльности

Пирамида маркетинговых инвестиций

Рис. 6. Распределение маркетинговых инвестиций в соответствии с прибыльностью покупателя

# Заключение

Как показало исследование, не существует единой конкурентной стратегии для всех компаний. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки конкурентной стратегии зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления.

Компании удерживают свои позиции, на рынке предпринимая конкурентные ходы, направленные либо на атаку конкурентов, либо с целью защитить себя от угрозы, исходящей от конкурентов.

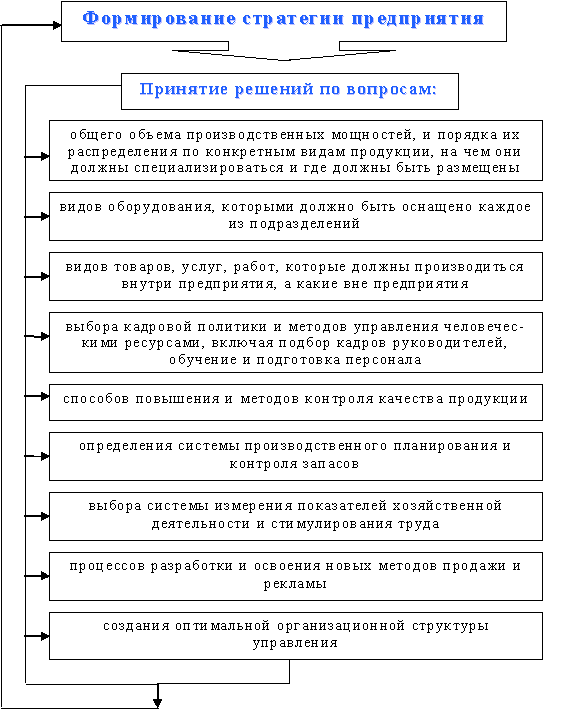
Исследование также показало, что в зарубежные компании рассматривают уровень прибыльности потребителей как основной фактор повышения конкурентоспособности предприятия и в основном используют методы повышения конкурентоспособности направленные на улучшение качества товара для привлечения как можно больше покупателей. В то время как отечественные компании повышают конкурентоспособность в основном путем увеличения стоимости бизнеса и внедряя систему - функционально-стоимостной анализ тем самым, отказываясь от верного источника реальных инвестиций.

# Список использованной литературы

1. Баумгарден Л.В., Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции// Маркетинг в России и за рубежом. 2005 №4
2. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка//Маркетинг в России и за рубежом. 2006 №2.
3. Кац А.М., Прогнозирование конкурентоспособности проектируемых предприятий// Маркетинг в России и за рубежом. 2006 №4.
4. Мансуров Р.Е., Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия»// Маркетинг в России и за рубежом. 2006 №2.
5. Миронов М.Г., Ваша конкурентоспособность М.: Альфа-пресс,2004.
6. Пелиха А.С. Экономика предприятия (организации). М.: «МарТ», 2004.
7. Радионова Л.Н, Кантор О.Г., Хакимова Ю.Р., Оценка конкурентоспособности продукции//Маркетинг в России и за рубежом. 2003 №1.
8. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. СПб.: Питер, 2005.
9. Устименко В.В., Как повысить конкурентоспособность фирмы? www.eup.ru
10. Шпилина Т.М. Развитие конкурентного потенциала отечественной продукции на мировом рынке//Актуальные проблемы социально-экономического развития России: взгляд глазами студентов. М., 2006.
11. Экономикс. Макконнелл К.Р., Брю С.Л.,14 изд. М.: ИНФРА-М, 2005.

# Приложения

Приложение 1



Приложение 2

Классификация конкурентов по пяти ключевым факторам успеха.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | информативность покупателя | качество продукта | доступность товаров | техническая помощь | торговый персонал |
| конкурент А | О | О | П | П | Х |
| конкурент Б | Х | Х | О | Х | О |
| конкурент В | У | П | Х | У | У |
| примечание: О-отлично; Х- хорошо; У- удовлетворительно; П- плохо | | | | | |

Приложение 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| где конкурировать | На всем рынке | Подражать лидерам рынка, анализируя их сильные стороны | Установить новые правила конкуренции для реализации своих преимуществ в отрасли |
| В отдельной рыночной нише | Изменить сегментацию рынка и создать собственную нишу | Создать и реализовать уникальные преимущества в своей рыночной нише |
|  | | прежняя игра-традиционные првила | новая игра – новые правила |
| **Как конкурировать** | |

Стратегическое игровое поле

1. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка//Маркетинг в России и за рубежом. 2006 №2 [↑](#footnote-ref-1)
2. Экономический словарь. под ред Архипова А. И. М.: Проспект , 2006 [↑](#footnote-ref-2)
3. Экономикс. Макконнелл К.Р., Брю С.Л.,14 изд..- М.: ИНФРА-М, 2005 [↑](#footnote-ref-3)
4. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. СПб.: Питер, 2005 [↑](#footnote-ref-4)
5. . Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. СПб.: Питер, 2005 [↑](#footnote-ref-5)
6. ## Устименко В.В. Как повысить конкурентоспособность фирмы? www.eup.ru

   [↑](#footnote-ref-6)
7. Кац А.М., Прогнозирование конкурентоспособности проектируемых предприятий// Маркетинг в России и за рубежом. 2006 №4 [↑](#footnote-ref-7)
8. Кротков А.М., Еленева Ю.Я., Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки//[Маркетинг в России и за рубежом](http://www.dis.ru/market/) 2004 №6 [↑](#footnote-ref-8)
9. Ф. Котлер. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. СПб.: Питер, 2005 [↑](#footnote-ref-9)