

В. В. КВАСНИКОВА

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

КУРС ЛЕКЦИЙ

Витебск
2019

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

В. В. Квасникова

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Курс лекций

для студентов экономических специальностей
и слушателей ФПК и ПК

Витебск
2019

УДК 658.6 + 658 (075.8)

ББК 65.42 + 65.291

К32

Рецензенты :

доцент кафедры «Финансы и коммерческая деятельность» УО «ВГТУ»,
к. э. н. Советникова О. П.;

доцент кафедры логистики и менеджмента Витебского филиала УО ФПБ
«МУ «МИТСО», к. э. н., доцент Иванов В. И.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским
советом УО «ВГТУ», протокол № 5 от 29.05.2019.

Квасникова, В. В.

К32 Конкурентоспособность организации : курс лекций / В. В. Квасникова. –
Витебск: УО «ВГТУ», 2019. – 93 с.
ISBN 978-985-481-619-7

Курс лекций по дисциплине «Конкурентоспособность организации» включает опорный конспект лекций по темам, соответствующим учебным программам при подготовке студентов по специальности «Коммерческая деятельность», «Товароведение и экспертиза товаров», «Финансы и кредит» и слушателей специальности «Логистика».

Курс лекций может представлять интерес для студентов и слушателей всех экономических специальностей, преподавателей, практических работников.

УДК 658.6 + 658 (075.8)

ББК 65.42 + 65.291

ISBN 978-985-481-619-7

© УО «ВГТУ», 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
1 КОНКУРЕНЦИЯ – СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Сущность виды, формы и методы конкуренции	6
1.2 Объекты и субъекты конкуренции	12
1.3 Понятие «конкурентные преимущества» и их классификация	14
1.4 Виды конкурентных стратегий	17
1.5 Интенсивность конкуренции: понятие и оценка	17
2 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ	23
2.1 Понятие «конкурентоспособность национальной экономики». Оценка конкурентоспособности национальной экономики	23
2.2 Пути повышения конкурентоспособности национальной экономики	26
3 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНА	27
3.1 Понятие «конкурентоспособность региона»	27
3.2 Методические подходы к оценке конкурентоспособности региона	30
3.3 Основные направления повышения конкурентоспособности региона	33
4 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОТРАСЛИ	34
4.1 Сущность конкурентоспособности и конкурентных преимуществ отрасли	34
4.2 Факторы конкурентоспособности отрасли	36
4.3 Методы оценки конкурентоспособности отрасли	37
5 СЕГМЕНТАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА	39
5.1 Понятие о сегменте потребительского рынка. Признаки сегментации потребителей	39
5.2 Методы сегментации потребителей	40
6 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРОВ	42
6.1 Понятие «конкурентоспособность товара». Показатели конкурентоспособности товара	42
6.2 Матричные методы оценки конкурентоспособности товаров	50
6.3 Методы оценки конкурентоспособности товаров на основе смешанного метода	52
6.4 Оценка конкурентоспособности товаров на основе опроса потребителей	54

7	ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	57
7.1	Матричные методы оценки конкурентоспособности организации	57
7.2	Методики оценки конкурентоспособности организации, ос- нованные на определении комплексного показателя	66
8	РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	69
8.1	Понятие и цели проведения реструктуризации организации	69
8.2	Виды реструктуризации организаций в зависимости от стадии кризисной ситуаций	70
8.3	Виды реструктуризации по сферам преобразования организации	73
8.4	Виды реструктуризации организации по срокам проведения преобразований	79
9	КЛАСТЕРЫ В ЭКОНОМИКЕ	82
9.1	Кластеры: понятие, предпосылки создания и преимущества	82
9.2	Виды кластеров	86
	ЛИТЕРАТУРА	90

ПРЕДИСЛОВИЕ

На современном этапе экономического развития проблема конкурентоспособности занимает центральное место в экономической политике государства. Создание конкурентных преимуществ перед соперником становится стратегическим направлением деятельности государства и его органов в области обеспечения конкурентоспособности национальной экономики. При этом повышение конкурентоспособности касается всех уровней ее иерархии: товаров и услуг, организации, отрасли, региона и страны в целом, а также экономических союзов государств. Однако особую важность имеет конкурентоспособность организации, которая является основным звеном экономики.

Определение интенсивности рыночной конкуренции, критериев и факторов, обеспечивающих конкурентоспособность товаров (услуг) и организаций, а также прогнозирование и управление конкурентоспособностью на всех стадиях жизненных циклов товаров, продуктов, организаций являются важнейшей предпосылкой коммерческого успеха и составной частью системы управления любой организации.

Курс «Конкурентоспособность организации» изучает методологию оценки конкурентоспособности различных объектов, а также способы обеспечения их конкурентоспособности в перспективе.

Цель преподавания дисциплины состоит в формировании у студентов теоретических знаний и практических навыков в области оценки и обеспечения конкурентоспособности товаров, услуг, организаций, отраслей, регионов и национальной экономики.

В курсе лекций рассматриваются виды, формы и методы конкуренции, изучаются факторы, определяющие уровень интенсивности конкуренции в отрасли (на рынке) и также показатели, ее характеризующие. Представлены определения и подробно изложены методики оценки конкурентоспособности различных объектов и субъектов конкуренции.

Особое внимание в курсе лекций уделено современным способам обеспечения конкурентоспособности организаций, предусматривающих проведение их реструктуризации, а также создание кластеров.

Курс лекций по дисциплине «Конкурентоспособность организации» включает опорный конспект лекций по темам, соответствующим учебным программам при подготовке студентов по специальности «Коммерческая деятельность», «Товароведение и экспертиза товаров», «Финансы и кредит» и слушателей специальности «Логистика».

Курс лекций может представлять интерес для студентов и слушателей всех экономических специальностей, преподавателей, практических работников.

1 КОНКУРЕНЦИЯ – СРЕДА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность, виды, формы и методы конкуренции

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, противоположного монополии.

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 организации 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.

В экономической теории по степени развитости конкуренции выделяют четыре типа рынка: чистая конкуренция; монополистическая конкуренция; олигополия; чистая монополия.

Чистая конкуренция – конкурентная ситуация на рынке, когда множество организаций продают одинаковые товары и ни одна из них не оказывает заметного влияния на цену товара, которая складывается исключительно под воздействием совокупного спроса и предложения.

Монополистическая конкуренция – это рынок, где функционирует сравнительно большое число организаций, производящих единые по назначению товары, которые отличаются от товаров-конкурентов какими-либо специфическими свойствами.

Олигополия – тип рынка, при котором небольшое количество крупных компаний контролирует производство и сбыт определенных товаров и ведут неценовую конкуренцию.

Чистая монополия – положение на рынке товаров и услуг, характеризующееся наличием только одного продавца.

В настоящее время появились современные концепции конкуренции, в которых выделяют следующие виды конкуренции: 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.

Переход к «новой конкуренции» объясняется переменами в технологической базе производства (переход к гибким системам производства). Предприятия стали действовать на иных принципах организации. Это свидетельствовало в пользу идеи о том, что характер конкурентных отношений определяется материальными условиями производства, которые выступают самостоятельным фактором (независимой переменной) конкурентного процесса.

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 конку-

ренция. 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. На смену дихотомии «рынок или иерархия» 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.

Их возникновение – реакция на реальный парадокс конкуренции: интенсивная ценовая конкуренция подрывает долгосрочную конкурентоспособность. Новая парадигма развития отраслевого рынка требует новой экономической политики. Смысл такой политики – не достижение оптимального распределения ресурсов, а обеспечение условий для устойчивого развития отрасли в долгосрочной перспективе. Такая политика должна отвечать трем требованиям. Во-

первых, не противопоставлять рыночные и плановые способы координации. «Рынок – это хороший слуга, но плохой хозяин». Во-вторых, способствовать непрерывному совершенствованию производства. В-третьих, содействовать достижению организационного превосходства, что обеспечит более быстрый экономический рост и проникновение в новые отрасли.

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. Конку-

ренция 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.

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.

Рассмотрим пример форм конкуренции.

1. Потребность человека в перемещении может быть удовлетворена раз-

нообразными способами, которые по отношению друг к другу являются функциональными конкурентами (рис. 1.1).

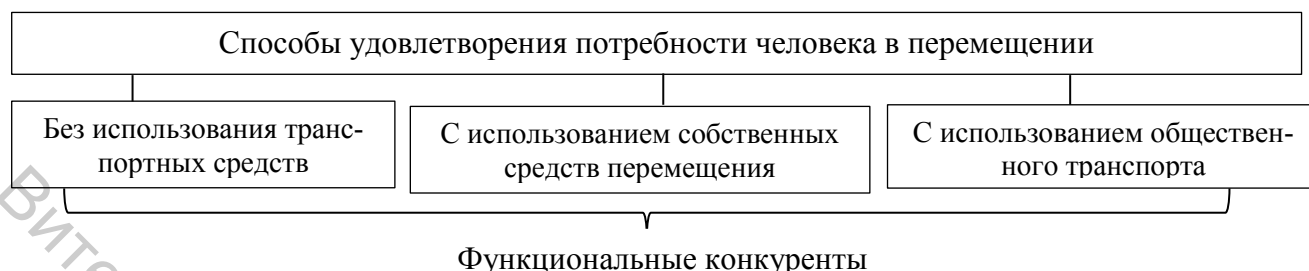


Рисунок 1.1 – Способы удовлетворения потребности человека в перемещении

2. Если в качестве способа удовлетворения потребности человека в перемещении выбирается «использование собственного транспорта», то в качестве транспортного средства можно выбрать любое из представленных на рисунке 1.2. Транспортные средства по отношению друг к другу являются видовыми конкурентами.



Рисунок 1.2 – Виды транспорта, посредством которых можно удовлетворить потребность человека в перемещении

3. В случае выбора потребителем транспорта «автомобиль», конкурируют между собой автомобили различных производителей (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Марки автомобилей, посредством которых можно удовлетворить потребность человека в перемещении

К методам конкуренции относятся: *ценовая конкуренция, неценовая конкуренция, недобросовестная конкуренция.*

Ценовая конкуренция предполагает продажу товаров или услуг по более низким ценам, чем конкуренты. Она может быть применена только в условиях рынка, эластичного по ценам. Снижение цены возможно либо за счет снижения издержек производства, либо за счет уменьшения прибыли. В современном мире в значительной части отраслей открытая ценовая конкуренция не действует, так как снижение цен у одного из производителей обычно вызывает аналогичные действия его конкурентов, что не приводит к изменению позиций фирм на рынке, а лишь уменьшает прибыльность отрасли в целом. Это ведет к снижению инвестиций в обновлении основных фондов, усилению спада производства. Вместо ожидаемых побед наступает разорение. Ценовая конкуренция применяется, главным образом, мелкими фирмами и фирмами-аутсайдерами в их борьбе с монополиями, так как сил и возможностей для неценовой конкуренции нет, также используется для проникновения на рынки с новыми товарами и для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта.

В современных условиях конкуренция чаще является неценовой. **Неценовая конкуренция** – метод конкурентной борьбы, в основу которого положено не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства. Существенную роль в неценовой конкуренции играют: оформление, упаковка, последующее техническое обслуживание, реклама.

В значительной степени успех зависит от создания новых товаров и скорости их появления на рынке. Это основной метод конкуренции.

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.

1.2 Объекты и субъекты конкуренции

Понятие «конкуренция» порождает понятие «конкурентоспособность».

Конкурентоспособность – это многоуровневое, многоаспектное понятие, характеризующее динамическое состояние объекта оценки, определяемое совокупностью конкурентных преимуществ и выраженное в способности выдержи-

вать конкуренцию в системе рыночных отношений в рассматриваемый период времени.

Конкурентоспособность – это способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечивать сравнительно высокий уровень доходов и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции.

Существуют объекты и субъекты конкуренции. В качестве объектов конкуренции выступают: товары, услуги, технологии, информация.

В зависимости от уровня управления выделяют следующие субъекты конкуренции: организации, индивидуальные предприниматели – микроуровень; объединения организаций, отрасли, регионы – мезоуровень; страны, экономические союзы государств – макроуровень.

Конкурентоспособность товара – это комплексная многоаспектная его характеристика, определяющая предпочтение товара на рынке по сравнению с аналогичным товаром-конкурентом, как по степени соответствия конкретным потребностям потребителей, так и по затратам на их удовлетворение.

Конкурентоспособность организации – это реальная и потенциальная способность организации, а также имеющиеся у нее возможности проектировать, изготавливать в тех условиях, в которых ей приходится действовать, товары по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательные для потребителей, чем товары конкурентов.

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).

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.

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.

Для успешного функционирования на конкурентном рынке субъекты (объекты) конкуренции должны обладать конкурентными преимуществами.

1.3 Понятие «конкурентные преимущества» и их классификация

Значение конкуренции для самых глубоких основ функционирования рыночной экономики огромно. Конкуренция рассматривается как фактор, регулирующий соответствие частных и общественных интересов, как «невидимая рука» рынка (А. Смит), уравнивающая нормы прибыли в целях оптимального распределения труда и капитала.

Смысл конкурентной борьбы заключается в завоевании конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов, а не в действиях против предприятий-соперников. Но чтобы выиграть в конкурентной борьбе, нужно обладать определенным преимуществом на рынке, уметь создать факторы превосходства над конкурентами в сфере потребительских характеристик товара (услуги) или средств его продвижения на рынке. Для понимания механизма конкуренции большое значение имеет правильная идентификация причин, за счет которых удастся обойти конкурентов, то есть причин и источников конкурентных преимуществ.

Конкурентные преимущества – это подверженные динамике факторы внешней среды и/или внутренние характеристики субъекта (объекта) конкуренции, обеспечивающие ему превосходство над конкурентами на конкретном рынке в рассматриваемый период времени.

Эволюционные этапы становления теории конкурентных преимуществ отражены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Эволюция теории конкурентных преимуществ

Этапы	Название теории	Авторы	Факторы
1	Теория абсолютных преимуществ	А. Смит	Природные ресурсы (в т. ч. климатические условия)
2	Теория сравнительных издержек	Д. Рикардо, Д.С. Милль	Природные ресурсы, издержки производства
3	Теория сравнительных преимуществ	Э. Хекшер, Б. Олин, П. Самуэльсон	Вся совокупность производственных факторов
4	Концепция конкурентных преимуществ	М. Портер	Вся совокупность факторов экономических отношений

А. Смит в своей книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» разработал теорию абсолютного преимущества, которая утверждает, что в одном регионе могут производиться товары более эффективно, чем в других. Смит доказывал, что если торговля не будет ограничиваться, каждому региону выгодно специализироваться на производстве той продукции, которая обладает конкурентным преимуществом. Вследствие чего ресурсы перетекут в рентабельные отрасли, поскольку невыгодно конкурировать в нерентабельных отраслях.

Абсолютные преимущества, с одной стороны, порождаются естественными факторами (особыми климатическими условиями или наличием огромных природных ресурсов), играя особую роль в сельском хозяйстве и в отраслях добывающей промышленности. С другой стороны, преимущества в отраслях обрабатывающей промышленности зависят от сложившихся производственных условий (квалифицированной рабочей силы и совершенства технологии). Согласно этой теории, конкурентным будет то производство, по которому имеются необходимые абсолютные преимущества.

Д. Рикардо развил идею А. Смита, разработав теорию сравнительного преимущества, сущность которой состоит в том, что каждая страна должна специализироваться на тех продуктах, в производстве которых она обладает наибольшей относительной эффективностью или относительно меньшими издержками. Для примера, Рикардо взял две страны, принял в расчет два товара, измеряя все издержки рабочим временем, и показал, что сравнительное преимущество зависит от соотношений производительности труда. Он исходил из того, что если рабочие покидают одну отрасль, то они не превращаются в безработных, а непременно переходят в другую отрасль, более производительную.

Э. Хекшер и Б. Олин, используя концепцию факторов производства (экономических ресурсов), созданную французским экономистом и предпринимателем Ж.-Б. Сэем, обратили внимание на различную наделенность стран основными факторами производства (трудом, землей, капиталом). Обилие одних факторов делает их сравнительно дешевыми по сравнению с другими, скудными факторами. Поскольку производство любой продукции требует комбинации факторов, то продукт, в производстве которого преобладают сравнительно дешевые, избыточные факторы, будет относительно дешев, обладая тем самым сравнительным преимуществом. Следовательно, конкурентоспособными будут являться те отрасли, в которых сконцентрировано большее количество подобных факторов.

В. Леонтьев в середине 50-х годов XX века предпринял попытку эмпирической проверки основных выводов концепции Хекшера-Олина и пришел к парадоксальным выводам. Используя модель межотраслевого баланса «затраты – выпуск» Леонтьев доказал, что в данную концепцию необходимо внести некоторые дополнения. Во-первых, необходимо учитывать неоднородность факторов производства, прежде всего, рабочей силы, которая может существенно различаться по уровню квалификации. Во-вторых, государственная политика способна стимулировать те отрасли, где интенсивно используются относительно дефицитные факторы производства.

П. Кругман и К. Ланкастер разработали теорию эффекта масштаба, суть которой заключается в том, что при определенной технологии и организации производства долговременные средние издержки сокращаются по мере увеличения объема выпускаемой продукции. Таким образом, возникает экономия, обусловленная массовым производством. Согласно этой теории, многие страны обеспечены основными факторами производства в сходных пропорциях и в

этих условиях им выгодно специализироваться в тех отраслях, которые характеризуются наличием эффекта массового производства.

Основу современной концепции конкурентных преимуществ заложил выдающийся американский ученый М. Портер. В своей книге «Международная конкуренция» М. Портер определил, что:

- основу конкурентных преимуществ образуют улучшения, новшества и перемены;
- конкурентные преимущества затрагивают всю систему создания ценностей. Система создания ценностей – это весь набор видов деятельности, вовлекаемых в процесс создания товара и его использования;
- конкурентные преимущества поддерживаются только благодаря непрерывным улучшениям;
- поддержание конкурентных преимуществ требует совершенствования его источников.

В зависимости от способности преимуществ сохранять длительность действия, М. Портер выделил у организации конкурентные преимущества низшего и высшего порядка.

Конкурентные преимущества низшего порядка являются неустойчивыми и краткосрочными, так как могут быть воспроизведены конкурентами путем простого подражания. Например, дешевые источники рабочей силы, материалов, сырья, энергии; не уникальное оборудование.

Конкурентные преимущества высшего порядка устойчивы и обладают длительным действием. Например, уникальная продукция; уникальная технология; оптимальная маркетинговая структура; организация производства; репутация организации.

Ниже представлена современная точка зрения на возможную классификацию и распределение конкурентных преимуществ по их значимости.

Конкурентные преимущества могут классифицироваться следующим образом:

- по характеру источника: основанные на экономических факторах; основанные на нормативных правовых актах; структурного характера; вызванные административными мерами; определяемые уровнем инфраструктуры рынка; технические (технологические); основанные на информированности; основанные на географических и демографических факторах; неправового характера;
- по инициатору, определяющему возникновение конкурентных преимуществ: конъюнктура рынка; государственная политика в области регулирования конкуренции; деятельность конкурентов и непосредственно самой организации;
- по сроку действия: долгосрочные; среднесрочные; краткосрочные;
- по характеру динамики: устойчивые, нестабильные;
- по возможности имитации: уникальные, имитируемые;
- по сфере проявления: НИОКР, производство, реализация, сервис и эксплуатация.

1.4 Виды конкурентных стратегий

Конкурентные преимущества организации составляют основу ее конкурентной стратегии.

Конкурентная стратегия – комплекс научно разработанных методических и управленческих решений, предусматривающих наиболее полное удовлетворение потенциальных покупателей за счет завоевания наилучшей позиции на целевом рынке.

В зависимости от наличия тех или иных конкурентных преимуществ организации могут реализовывать следующие конкурентные стратегии: виолентную, пациентную, коммутантную, эксплерентную.

Виолентная стратегия – ориентирована на снижение издержек производства за счет эффекта масштаба. Виоленты – это очень крупные организации, источником конкурентных преимуществ которых является массовое производство стандартных товаров хорошего качества по низким ценам, возможность проведения широкомасштабных научных исследований, наличие развитой сбытовой сети, проведение крупных рекламных кампаний.

Пациентная стратегия – заключается в выпуске ограниченного количества узкоспециализированного товара высокого качества, предназначенного для определенного сегмента потребителей. Пациенты – это мелкие и средние специализированные организации, их конкурентное преимущество состоит в наилучшем удовлетворении потребностей потребителей, которых не устраивают стандартные товары.

Коммутантная стратегия – предполагает максимально гибкое удовлетворение небольших по объему (локальных) потребностей рынка. Коммутанты – это мелкие неспециализированные организации, их конкурентное преимущество состоит в наилучшем удовлетворении потребностей конкретного клиента.

Эксплерентная стратегия – ориентирована на радикальные инновации. Конкурентное преимущество эксплерентов состоит в опережающем внедрении принципиальных нововведений.

1.5 Интенсивность конкуренции: понятие и оценка

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 конкуренции; 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 Херфиндала-Хиршмана;
- 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):

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

где OP_i – объем реализации продукции (товарооборот) i -й организации, которая является одной из четырех крупнейших в отрасли, руб.; OP – совокупный объем реализации продукции (товарооборот) организаций отрасли, руб.

На основе полученных значений коэффициента рыночной концентрации из таблицы 1.2 делаются выводы о типе рынков.

Таблица 1.2 – Типы рынков на основе коэффициента рыночной концентрации

Рынки	Значение коэффициента рыночной концентрации
Высококонцентрированные	от 0,80 до 1,00
Умеренноконцентрированные	от 0,45 до 0,80
Низкоконцентрированные	менее 0,45

Этот показатель позволяет оценить степень монополизации рынка и является величиной, обратной интенсивности конкуренции. Существенным недостатком коэффициента рыночной концентрации является его «нечувствительность» к различным вариантам распределения долей между конкурентами.

Например, показатель будет одинаковым и равным 0,8 в двух совершенно различных рыночных ситуациях: 1) одна организация контролирует 77 % рынка, а остальные 23 – по 1 %; 2) доли рынка одинаково распределены между пятью организациями, каждая из которых имеет долю рынка 20 %.

Частично лишен этого недостатка *индекс Херфиндала-Хиршмана (IHH)*, который определяется по формуле (1.2):

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

где D_i – рыночная доля i -й организации, доля ед.; k – количество организаций, функционирующих на рынке.

Рыночная доля i -й организации рассчитывается по формуле:

$$D_i = \frac{OP_i}{OP}, \quad (1.3)$$

На основе полученных значений индекса Херфиндала-Хиршмана и таблицы 1.3 делаются выводы о типе рынка.

Таблица 1.3 – Типы рынков на основе индекса Херфиндала-Хиршмана

Рынки	Значение индекса Херфиндала-Хиршмана
Высококонцентрированные	от 0,18 до 1,00
Умеренноконцентрированные	от 0,10 до 0,18
Низкоконцентрированные	менее 0,10

Значение индекса Херфиндала-Хиршмана увеличивается по мере роста концентрации отрасли и достигает при чистой монополии 1. В отрасли (на рынке), где действует 100 равномогущих организаций с равными долями $IHH = 0,01$.

Коэффициент относительной концентрации рынка определяется по формуле:

$$K_{отн} = \frac{20\% + 3 \times U_q}{D_q}, \quad (1.4)$$

где U_q – доля крупнейших организаций (первые четыре) в общем количестве организаций, %; D_q – доля объема реализации продукции (товарооборота) крупнейших организаций (первые четыре) в общем объеме реализации продукции (товарообороте) организаций отрасли, %.

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

Коэффициент Розенблюта (Холла-Тайдмана) определяется по формуле:

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

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

Коэффициент Розенблюта (Холла-Тайдмана) изменяется в пределах от $1/\kappa$ 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.

Из практики бизнеса известно, что существует некоторая критическая пропорция долей двух независимых конкурентов, когда стремление к изменению данной пропорции затухает. Обычно эту пропорцию определяют как 2 к 1 и более. И, напротив, отсутствие резкой разницы значений рыночных долей существенно повышает активность организаций в борьбе за конкурентные преимущества. Более слабые пытаются атаковать ближайших конкурентов, незначительно превосходящих их по степени доминирования на рынке. В свою очередь, более мощные организации стремятся утвердить свою позицию, что также требует определенных усилий и является причиной постоянных конфликтов даже по малозначительным поводам.

Наибольшая интенсивность конкуренции наблюдается при примерном равенстве долей. В этом случае при равномоности конкурентов, их стратегии часто идентичны, что является признаком неустойчивого, конфликтного состояния на рынке.

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. Для такой оценки используют коэффициент вариации, который равен отношению среднеквадратического отклонения долей к их среднеарифметическому значению. Очевидно, что чем выше коэффициент вариации, тем ниже интенсивность конкуренции и наоборот.

Показатель интенсивность конкуренции, учитывающий доли организаций-конкурентов на рынке, определяется по формуле:

$$U_D = 1 - \kappa \sqrt{\frac{1}{\kappa} \sum_{i=1}^{\kappa} (D_i - \frac{1}{\kappa})^2}, \quad (1.6)$$

где D_i – рыночная доля i -й организации, доля ед.; k – количество организаций, функционирующих на рынке.

Данный показатель отражает интенсивность конкуренции в статике. При всей его важности, он является необходимым, но недостаточным измерителем интенсивности конкуренции, так как не учитывает характер развития рынка как целостного образования, а именно динамических характеристик спроса и предложения, которые выражаются в темпах роста объема продаж.

Ускоренный рост рынка даже при равномошности конкурентов может устранять многие противоречия между предприятиями за счет их удовлетворенности темпами развития. Так как в этом случае увеличение рыночных долей предприятий происходит не за счет конкурентов, а за счет увеличения количества потребителей или объемов (кратности) покупок уже существующим потребителям.

Однако в условиях стагнации, застоя или небольшого позиционного роста увеличение объема продаж предприятия может происходить, главным образом за счет переманивания потребителей у конкурентов и/или ухудшения позиции конкурентов. В этой ситуации активность конкурентной борьбы значительно возрастает, что делает необходимым учитывать темпы роста рынка.

Динамика рынков конкретных товаров может быть ограничена двумя предельными значениями годовых темпов роста объемов реализации: 70 % и 140 %. Исходя из этого, интенсивность конкуренции может быть определена по формуле:

$$U_T = \frac{140\% - T_{OP}}{70\%}, \quad (1.7)$$

где T_{OP} – темп роста объема продаж на рынке за год, %; 140 % и 70 % – предельные значения годовых темпов роста объемов продаж.

Таким образом, интенсивность конкуренции при темпах роста рынка 70 % будет равна 1, а при 140 % – 0.

Другим важным экономическим фактором, определяющим интенсивность конкуренции, является показатель «рентабельность рынка». Рентабельность рынка определяется отношением совокупной прибыли от реализации продукции, полученной организациями на данном рынке, к общему объему реализации продукции.

$$P_n = \frac{\sum_{i=1}^k \Pi_{P_i}}{OP}, \quad (1.8)$$

где Π_{P_i} – прибыль от реализации продукции (товаров, услуг) i -й организации, руб.

Установлено, что рынок с высокой рентабельностью характеризуется превышением спроса над предложением. Это обстоятельство позволяет организациям реализовывать свои цели относительно бесконфликтными приемами и методами, которые не затрагивают интересы конкурентов. С уменьшением прибыльности бизнеса ситуация меняется на противоположную.

Таким образом, чем выше рентабельность рынка, тем меньше давление конкурентной среды и, следовательно, ниже интенсивность конкуренции и, наоборот. Показатель «интенсивность конкуренции», учитывающий рентабельность рынка, определяется по формуле:

$$U_P = 1 - P_n, \quad (1.9)$$

где P_n – рентабельность рынка, доля ед.

При рентабельности рынка 100 %, интенсивность конкуренции стремится к 0, а в условиях убыточного бизнеса – к 1.

На основе трех частных показателей интенсивности конкуренции определяется обобщающий показатель интенсивности конкуренции на рынке по формуле:

$$U_K = \sqrt[3]{U_D \times U_T \times U_P}, \quad (1.10)$$

где U_D – показатель интенсивности конкуренции, учитывающий доли организаций-конкурентов на рынке; U_T – показатель интенсивности конкуренции, учитывающий темпы роста объемов продаж на рынке; U_P – показатель интенсивности конкуренции, учитывающий рентабельность рынка.

Обобщающий показатель интенсивности конкуренции может принимать значения от 0 до 1.

Качественная оценка интенсивности конкуренции на рынке определяется на основе матричного метода. Для этого определяется интенсивность конкуренции в статике и интенсивность конкуренции на рынке в динамике.

Динамическая интенсивность конкуренции рассчитывается по формуле:

$$U_K^d = 1 - \kappa \sqrt{1 / \kappa \sum_{i=1}^{\kappa} (D_{im} - D_{in})^2}, \quad (1.11)$$

где D_{im} – рыночная доля i -й организации в отчетном периоде, доля ед.; D_{in} – рыночная доля i -й организации в базисном периоде, доля ед.

С использованием значений статической и динамической интенсивности конкуренции строится «Матрица интенсивности конкуренции» (табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Матрица интенсивности конкуренции

Степень интенсивности		динамической конкуренции	
статической конкуренции	Высокая ($\geq 0,5$)	Высокая ($\geq 0,5$)	Низкая ($< 0,5$)
		Повышенная степень конкуренции в условиях реального передела рынка	Повышенная степень конкуренции накануне передела рынка
	Низкая ($< 0,5$)	Пониженная степень конкуренции вследствие осуществленного передела рынка	Низкий уровень конкуренции на рынке с выраженным монополизмом

На основе матрицы дается качественная оценка интенсивности конкуренции на рынке. Основным условием применения данного метода оценки степени интенсивности конкуренции является правильное определение границ рынка, на котором действуют организации-конкуренты.

2 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

2.1 Понятие «конкурентоспособность национальной экономики». Оценка конкурентоспособности национальной экономики

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.

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.

Повышение конкурентоспособности страны основывается на развитии и использовании ее **конкурентных преимуществ**, важнейшими из которых являются ресурсные и инновационно-технологические.

К ключевым факторам современной инновационно-технологической конкурентоспособности страны относятся:

- открытая система национальной экономики для международной торговли при условии защиты национальных интересов;
- экономическая среда, благоприятная для создания и внедрения нововведений и технологического развития производства;
- инновационное развитие экономики;
- высокая скорость оборота капитала и общий рост эффективности всей социально-экономической системы;
- инвестиции, направляемые в инновации, новые технологии и прежде всего в развитие человеческого капитала.

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.

Рейтинг глобальной конкурентоспособности Всемирного экономического форума в 2018 году составлен по итогам анализа ситуации в экономике 137 стран мира (Беларусь не принимала участие).

В рейтинге глобальной конкурентоспособности Россия занимает 38-е место, Польша – 39-е, а Украина – 81-е. Улучшив свое положение на 4 пункта, Литва находится на 41-м месте, Латвия – на 54-м, Эстония – на 29-м месте.

Лидером рейтинга конкурентоспособности Всемирного экономического форума девять лет подряд остается Швейцария. На втором месте – США, на третьем – Сингапур.

На основе отечественного опыта 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.

2.2 Пути повышения конкурентоспособности национальной экономики

В качестве основных путей по обеспечению конкурентоспособности национальной экономики можно выделить следующие:

1) активизация 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) действенная поддержка всех государственных средств (экономических, политических, дипломатических) 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, основанную на структурной перестройке реального сектора экономики, приоритетном развитии науки, образования, обновлении технологической базы производства инновационного продукта, обеспечивающих переход к технологиям V и VI укладов;

- 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 к оптимизации приоритетов во внешнеэкономической деятельности, активизация отношений с развивающимися странами мира путем развития не только экспорта товаров и услуг, но и экспорта белорусского капитала как наиболее эффективного средства для расширения экономической территории Беларуси; расширения экономического, технологического, интеллектуального и образовательного пространства, в том числе на основе подготовки кадров высшей квалификации для зарубежных стран;

5) осуществление оптимизации импорта оборудования для обновления отечественного основного капитала;

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, ЕАЭС, СНГ и мирового сообщества;

8) предупреждение возможных минусов в связи с предстоящим вступлением страны в ВТО, совершенствование национального законодательства с использованием принципа относительности, выравнивания условий для функционирования отечественных товаропроизводителей;

9) создание эффективного экономического механизма повышения ответственности и предприимчивости субъектов хозяйствования и их руководителей на основе: восприимчивости науки и научных разработок; создания корпоративных систем, эффективных систем по продвижению товаров на рынки; оценки управления инвестиционными предпринимательскими рисками; создания единого информационно-экономического пространства с Россией, другими странами Содружества и ЕС; использования международного менеджмента, стандартизации, патентования, маркетинга; обеспечения экономической безопасности и др.

3 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНА

3.1 Понятие «конкурентоспособность 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.

Необходимость повышения конкурентоспособности региона вытекает из того, что она:

- 1) обеспечивает рост благосостояния его населения (региона);
- 2) способствует повышению конкурентоспособности национальной экономики;
- 3) взаимосвязана не только с конкурентоспособностью страны, но и с конкурентоспособностью отраслей, организаций и товаров.

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.

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.

3.2 Методические подходы к оценке 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):

$$\Pi_i = \frac{\Pi_{\text{рег}_i}}{\Pi_{\text{рег.с}_i}}, \quad (3.1)$$

где $\Pi_{\text{рег}_i}$ – абсолютное значение i -го показателя региона; $\Pi_{\text{рег.с}_i}$ – 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:

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

или

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

где k – количество базовых показателей; $\sum_{j=1}^k I_{\text{баз}_j}$ – включает базовые индексы экономического, социального, инновационно-инвестиционного, внешнеэкономического и институционального развития; a_j – коэффициент значимости j -го базового индекса на основе экспертного опроса.

Авторы монографии конкурентоспособность региона предлагают оценивать 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 (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Составляющие и показатели экономического потенциала региона

Составляющие экономического потенциала	Показатели
1	2
1 Реальный сектор	объем промышленного производства
	объем производства продукции сельского хозяйства
	добавленная стоимость
	валовой региональный продукт
	объем инвестиций в основной капитал
	объем прямых иностранных инвестиций

Окончание таблицы 3.1

1	2
2 Внешне-экономическая деятельность	объем экспорта товаров
	объем импорта товаров
	покрытие экспортом импорта
3 Финансовые результаты деятельности предприятий	чистая прибыль прибыльных предприятий
	убытки убыточных предприятий
	удельный вес убыточных предприятий
	рентабельность продаж
4 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
5 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.

Исследовательский центр ИПМ для определения индекса конкурентоспособности региона использует 12 составляющих: институты, инфраструктура, макроэкономическая среда, здоровье и экология, образование, эффективность товарных рынков, эффективность рынка труда, эффективность финансовых рынков, технологическая готовность, размер рынка, опыт и умение ведения бизнеса, НИОКР и инновации.

В таблице 3.2 представлены рейтинги регионов Республики Беларусь за 2017–2018 годы.

Таблица 3.2 – Рейтинги регионов Республики Беларусь за 2017–2018 гг.

Место в 2018 г.	Регион	ИКР-2018*	% от максимума	Место в 2017 г.	ИКР-2017	Изменение ИКР, %
1	г. Минск	3.65	100.0	1	3.57	2.2
2	Гродненская область	3.00	82.1	5	2.80	7.1
3	Минская область	2.90	79.5	6	2.78	4.5
4	Брестская область	2.89	79.1	2	3.04	-5.2
5	Гомельская область	2.85	78.1	4	2.84	0.3
6	Витебская область	2.84	77.9	3	2.87	-0.8
7	Могилевская область	2.73	74.7	7	2.73	-0.1

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.

3.3 Основные направления повышения конкурентоспособности региона

Главными приоритетами развития регионов являются:

- 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 форми-

рование 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.

4 КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОТРАСЛИ

4.1 Сущность конкурентоспособности и конкурентных преимуществ отрасли

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*. Значимость конкретного вида конкурентного преимущества для каждой отрасли зависит от силы его влияния на выбор потребителями товаров данной отрасли и получения в результате прибыли организациями отрасли.

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.

Конкурентные преимущества организаций в рамках кластера определяются:

- 1) формированием стратегического потенциала организаций отрасли;
- 2) привилегированным, более дешевым доступом организаций к специализированным факторам производства (оборудование, бизнес-услуги, персонал) по сравнению с отдельными локальными организациями, что делает организации кластера более эффективными в компоновке факторов производства по относительно низким ценам и гарантирует сбыт и низкие материально-производственные запасы;
- 3) доступом к знаниям по организации производства, маркетингу, передовым технологиям, которые лучше организованы и требуют меньших затрат

внутри кластера, что позволяет организациям работать более продуктивно и выходить на передовой уровень производительности труда;

4) взаимодополняемостью видов деятельности организаций – участников кластера при координации их усилий в направлении повышения качества и эффективности организаций кластера.

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.

4.2 Факторы конкурентоспособности отрасли

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, качество менеджмента и эффективность управления в организациях отрасли, качество кадрового потенциала, действие эффекта масштаба, знаний и опыта, использование инновационных

процессов, технологий, формирование собственных инвестиций организациями отрасли.

Рассмотрим каждый из этих факторов.

Фактор «организационная структура» 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.

Фактор «качество менеджмента» и «эффективность управления в организациях» подразумевает обоснованность, последовательность, непротиворечивость, целенаправленность, гибкость принимаемых решений в зависимости от изменения внешней среды и приоритетов в развитии отрасли.

Координация работы нескольких организаций в рамках одной отрасли позволяет более эффективно использовать фактор «качество кадрового потенциала», создавать высокий уровень специализации в каждой организации.

На отраслевом уровне применение фактора эффекта масштаба, знаний и опыта связано с увеличением объема производства (что снижает постоянные издержки на единицу продукции) по всей технологической цепочке и складывается из эффектов входящих в отрасль организаций.

Фактор «использование инновационных процессов, технологий и формирование собственных инвестиций организациями отрасли» проявляется в том, что выпуск новых товаров (услуг) стимулирует конкуренцию на рынке. В ходе инновационной деятельности происходит внедрение результатов научно-технического прогресса в производство, определяющих качественный скачок в уровне техники и обеспечивающих значительный экономический эффект. Результатами инновационной деятельности являются расширение и обновление ассортимента производимой продукции, повышение ее технического уровня и качества; создание новых видов продукции, удовлетворяющих ранее неизвестные потребности.

Избирательное влияние на конкурентоспособность определенной отрасли оказывают: «требовательность» внутреннего спроса, наличие родственных и поддерживающих отраслей, наличие и относительная стоимость специализированных факторов производства, доступность и качество располагаемой деловой информации.

4.3 Методы оценки конкурентоспособности отрасли

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

– индекс конкурентоспособности отрасли по совокупной (общественной) производительности живого и овеществленного труда;

- индекс конкурентоспособности отраслей по рентабельности реализованной продукции, скорректированный на индекс инфляции;
- сочетание индекса рентабельности реализованной продукции и рентабельности активов по отрасли, скорректированных на индекс инфляции;
- сочетание индекса рентабельности продукции и совокупного уровня деловой активности предприятий отрасли, скорректированных на индекс инфляции;
- сочетание других показателей эффективности отрасли (рентабельность труда, рентабельность основных средств, рентабельность оборотных средств).

1. Метод оценки на основе использования индекса конкурентоспособности отрасли по общественной производительности труда:

$$I_{k_{ПТ}} = \frac{ПТ_1}{ПТ_0}, \quad (4.1)$$

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

2. Метод оценки конкурентоспособности отрасли по рентабельности реализованной продукции отрасли:

$$I_{k_{R_{pn}}} = \frac{R_{p.n.1}}{R_{p.n.0}} \times \left(\frac{I_{инф_0}}{I_{инф_1}} \right), \quad (4.2)$$

где $R_{p.n.1}, R_{p.n.0}$ – соответственно рентабельность реализованной продукции в оцениваемой и базовой отраслях; $I_{инф_1}, I_{инф_0}$ – соответственно инфляция в оцениваемой и базовой отраслях, в году.

3. Метод оценки конкурентоспособности отрасли по рентабельности продукции и рентабельности активов отрасли:

$$I_{k_{R_{pn}R_A}} = \frac{\sqrt{R_{p.n.1} \times R_{A_1}}}{\sqrt{R_{p.n.0} \times R_{A_0}}} \times \left(\frac{I_{инф_0}}{I_{инф_1}} \right), \quad (4.3)$$

где R_{A_1}, R_{A_0} – соответственно рентабельность активов в оцениваемой и базовой отраслях.

4. Метод оценки конкурентоспособности отрасли по рентабельности реализованной продукции и деловой активности предприятий отрасли:

$$I_{k_{R_{pn}ДА}} = \frac{\sqrt{R_{p.n.1} \times ДА_1}}{\sqrt{R_{p.n.0} \times ДА_0}} \times \left(\frac{I_{инф_0}}{I_{инф_1}} \right), \quad (4.4)$$

где $ДА_1$, $ДА_0$ – соответственно уровень деловой активности предприятий в оцениваемой и базовой (зарубежной) отраслях, в году (определяется отношением объема реализованной продукции к среднегодовой стоимости активов).

5 СЕГМЕНТАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА

5.1 Понятие о сегменте потребительского рынка. Признаки сегментации потребителей

Сегмент потребительского рынка – изолированная часть единого пространства рынка, группа потребителей, которые имеют общие признаки.

Сегментация потребителей – распределение всех потенциальных потребителей по группам, характеризующимся общими устойчивыми признаками и показателями.

Сегментация позволяет:

- наилучшим образом удовлетворить нужды и потребности потребителей, адаптировать товар с учетом их предпочтений;
- повысить конкурентоспособность как товара, так и его производителя, усилить конкурентные преимущества организации;
- снизить остроту конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный конкурентами сегмент рынка;
- увязать научно-техническую и производственно-коммерческую стратегию организации с запросами четко выявленных сегментов потребителей;
- ориентировать всю маркетинговую деятельность на конкретного потребителя.

Признак сегментации – объективный показатель, устанавливающий принадлежность потребителя к определенной группе, выделяющейся общими устойчивыми (долговременными) характеристиками, обусловленными более или менее общими условиями жизни.

Признаки, по которым осуществляется сегментация потребителей, объединены в 4 группы:

- поведенческие (степень нуждаемости в покупке; выгоды при покупке товара; характер покупки; статус постоянного клиента; готовность к покупке; лояльность к товару; восприятие товара);
- психографические (стиль жизни; ценностная ориентация; характер мотивации (индивидуализм, групповая мотивация); отношение к новому; отношение к покупке; отношение к рекламе; отношение к моде; отношение к здоровью, отношение к престижу);
- географические (страна; регион; город (пригород); плотность населения; численность населения; климат (природно-климатическая зона));
- социально-демографические (возраст; пол; семейное положение; этническая группа; наличие домовладения; профессия; уровень семейного дохода;

размер семьи; религия; число детей; характер трудовой деятельности; культурные традиции; увлечения).

Примеры распределения потребителей на группы по отдельным признакам сегментации представлены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Распределение потребителей на группы по отдельным признакам сегментации

Признаки сегментации	Группы потребителей
1 Отношение к моде	авангардисты, умеренные, консерваторы, нонконформисты
2 Имидж	классический, традиционный, спортивный, романтический, яркий
3 Жизненные ценности	гедонисты, независимые, обыватели, интеллигенты, традиционалисты, карьеристы, подражатели (имитаторы)
4 Отношение к товару	абсолютные новаторы, относительные новаторы, раннее большинство, запоздалое большинство, консерваторы, абсолютные консерваторы
5 Образ жизни	отчаявшиеся, поддерживающиеся, принадлежащие, соревновательные, благополучные, «я – себе», переживающие, социально-сознательные, интегрированные

При сегментации потребителей организация должна учитывать:

- количественные границы сегмента;
- доступность сегмента;
- информационную обеспеченность сегмента;
- устойчивость сегмента;
- прибыльность, доходность сегмента;
- защищенность от конкуренции.

5.2 Методы сегментации рынка

Основу сегментации рынка составляет разбиение потребителей на однородные группы, которые принято называть «сегментами». Существуют различные методы выделения рыночных сегментов. В зависимости от количества используемых показателей сегментации методы делятся на две основные группы: 1) одно-

параметрические методы; 2) многопараметрические (многофакторные) методы. Классификация методов сегментации рынка представлена на рисунке 5.1.

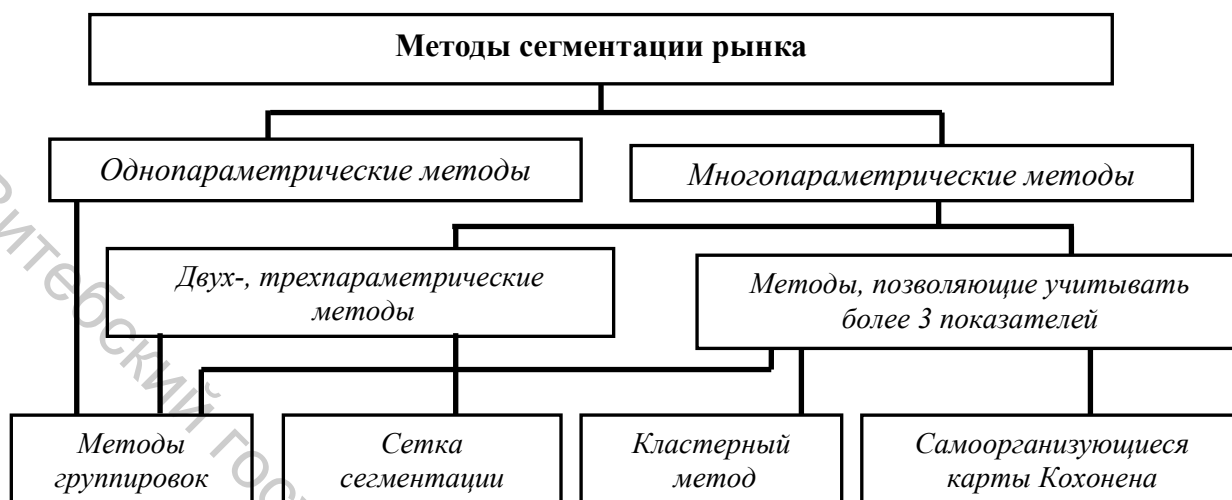


Рисунок 5.1 – Классификация методов сегментации рынка

Однопараметрические методы. При однопараметрическом методе разбивка потребителей на сегменты осуществляется на основе одного, заранее выбранного, показателя. Этот метод относится к методам группировок и представляет собой упрощенную схему сегментации потребителей. Однако при применении этого метода возникают определенные трудности, связанные с тем, что необходимо установить количество возможных рыночных сегментов; необходимо установить для каждого сегмента границы значений показателя сегментации.

Для новых рынков однопараметрический метод иногда применим, но с возрастая опытом и изощренности вкусов потребителей он перестает отвечать требованиям рынка. Поэтому в отличие от многопараметрических методов данный метод в последнее время является менее популярным.

Многопараметрические (многофакторные) методы в свою очередь можно разделить на двух-, трехпараметрические методы; методы, позволяющие учитывать более трех показателей.

Двух-, трехпараметрические методы. Когда число показателей насчитывает два или три, выделяемые сегменты могут быть представлены в виде таблицы для двух показателей или кубом – для трех. Такое представление обычно именуется сеткой сегментации. Сетка сегментации имеет следующие преимущества: наглядное представление информации; возможность выявления новых потенциальных сегментов.

К недостатком данного метода можно отнести то, что может применяться не более трех показателей с ограниченным (небольшим) количеством возможных значений.

Кластерные методы подразумевают, что структура рынка неизвестна. Они не определяют зависимый показатель, а ищут естественные кластеры, находящиеся в базе данных по потребителям, полученной в ходе маркетинго-

вых исследований. В этом случае сначала производится группировка респондентов из числа потенциальных потребителей с помощью специальной аналитической процедуры в естественные кластеры – сегменты рынка. После этого определяются показатели, с помощью которых можно было бы формально задать рыночный сегмент.

При применении кластерного метода есть два подхода: 1) когда аналитик исследует дерево возможных объединений потребителей в кластеры (анализ дендограмм); 2) когда аналитик задает число кластеров (*k-means-алгоритмы*), на которые следует разбить исследуемую совокупность потребителей.

При реализации кластерного метода возникают следующие проблемы: выделения множества показателей, по которым будет производиться кластеризация, и определения выносимых к рассмотрению характеристик покупателя; выбора и задания уровня погрешности, определяющего степень кластеризации исходного множества объектов.

Таким образом, основным недостатком при кластерном методе является отсутствие системности при выборе показателей сегментации.

Методы, использующие нейросетевые алгоритмы. Сегментацию рынка можно осуществить при помощи самоорганизующихся карт Кохонена. Самоорганизующиеся карты (Self Organizing Maps – SOM) – это одна из разновидностей нейросетевых алгоритмов. Алгоритм SOM сочетает в себе два основных направления: векторное квантование (представляет собой один из вариантов кластеризации многомерных векторов); проецирование (является одним из методов проецирования многомерного пространства в пространство с более низкой размерностью).

Эти карты названы самоорганизующимися, поскольку, как и в кластерном методе, в модели нет установленных зависимых показателей. Она отличается от кластерного метода своей способностью игнорировать «шумные» данные. Атипичные индивидуумы имеют меньше влияния на расчет сегментации, и каждая успешная итерация делает все меньшие изменения весу в сети, так что расчеты быстро стабилизируются, игнорируя нечастые характеристики респондентов. Чем больше вариация или неуверенность в ответах респондентов, тем лучше по сравнению с кластерным методом работает самоорганизующаяся карта Кохонена.

6 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРОВ

6.1 Понятие «конкурентоспособность товара». Показатели конкурентоспособности товара

В условиях высокой насыщенности товарных рынков, превышения на них предложения над спросом, каждый товар (и стоящие за ним товаропроизводитель

и продавец) вынужден вести жесткую борьбу за предпочтение потребителя. Множество товаров одновременно предлагают одинаковые или различные способы удовлетворения одной и той же потребности покупателя на равных или незначительно варьирующих ценовых условиях. В этой ситуации предпочтение потребителя отдается товару, который определяется как конкурентоспособный.

Товар – центральная фигура, главное действующее лицо на рынке. Он наиболее конкретный носитель материальной и духовной культуры общества, наиболее верный индикатор экономической силы производителя (будь то отдельная организация, отрасль или страна).

Конкурентоспособность товаров является мерой прибыли организаций-производителей, так как повышение уровня конкурентоспособности товара обуславливает возрастание объема продаж. Поэтому оценка конкурентоспособности товара играет важную роль в определении и достижении запланированной прибыли как одной из целей организации.

Конкурентоспособность товара – это комплексная многоаспектная его характеристика, определяющая предпочтение товара на рынке по сравнению с аналогичным товаром конкурентов как по степени соответствия конкретным потребностям потребителей, так и по затратам на их удовлетворение.

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.

Оценка конкурентоспособности товаров базируется на трех принципах: комплексность; относительность; социальная адресность.

Принцип комплексности заключается в том, что при оценке конкурентоспособности товаров должны учитываться показатели, которые являются наиболее значимыми для потребителей и определяют особенности товаров-конкурентов.

Принцип относительности предполагает сравнительный характер оценки конкурентоспособности товаров, т. е. в оценке конкурентоспособности должно участвовать не менее двух товаров.

Принцип социальной адресности предполагает, что оценка конкурентоспособности товаров должна осуществляться в отдельных сегментах потребителей. Это обусловлено тем, что требования одного сегмента потребителей к характеристикам товара будут существенно отличаться от требований другого сегмента. Поэтому уровень конкурентоспособности одного и того же товара в этих сегментах будет различен. Несоблюдение этого принципа не позволит получить достоверной оценки конкурентоспособности товара.

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.

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, безопасные, патентно-правовые, взаимозаменяемости, совместимости, функцио-

нального 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.

На рисунке 6.1 представлены 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.



Рисунок 6.1 – Оценочные показатели конкурентоспособности недовольственных товаров

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 ремонтпригодности 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 от-

ражает 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 характеризуется более кратковременными и поверхностными изменениями 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.

На рисунке 6.2 представлены оценочные показатели конкурентоспособности продовольственных товаров.



Рисунок 6.2 – 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 (рис. 6.3).

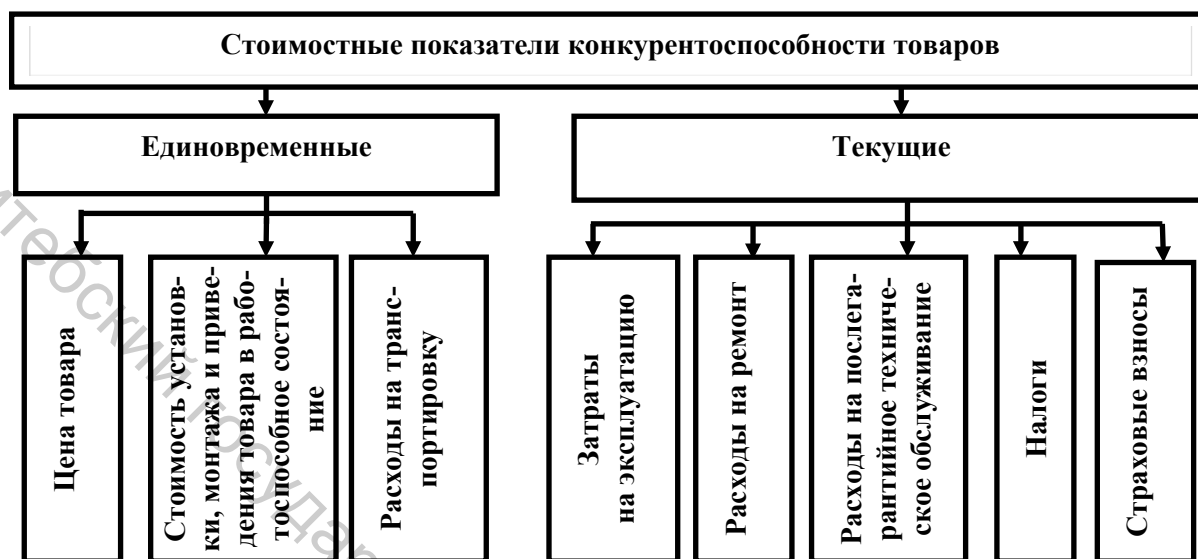


Рисунок 6.3 – Стоимостные показатели конкурентоспособности товаров

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. (рис. 6.4).



Рисунок 6.4 – Организационно-коммерческие показатели конкурентоспособности товаров

Конкурентоспособность товара тем выше, чем больше по своим показателям он соответствует требованиям, выявленным в результате изучения потребностей покупателей.

6.2 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) (рис. 6.5).
2. Модифицированная матрица БКГ.
3. Матрица направленной политики «Шелл Кемиклз».

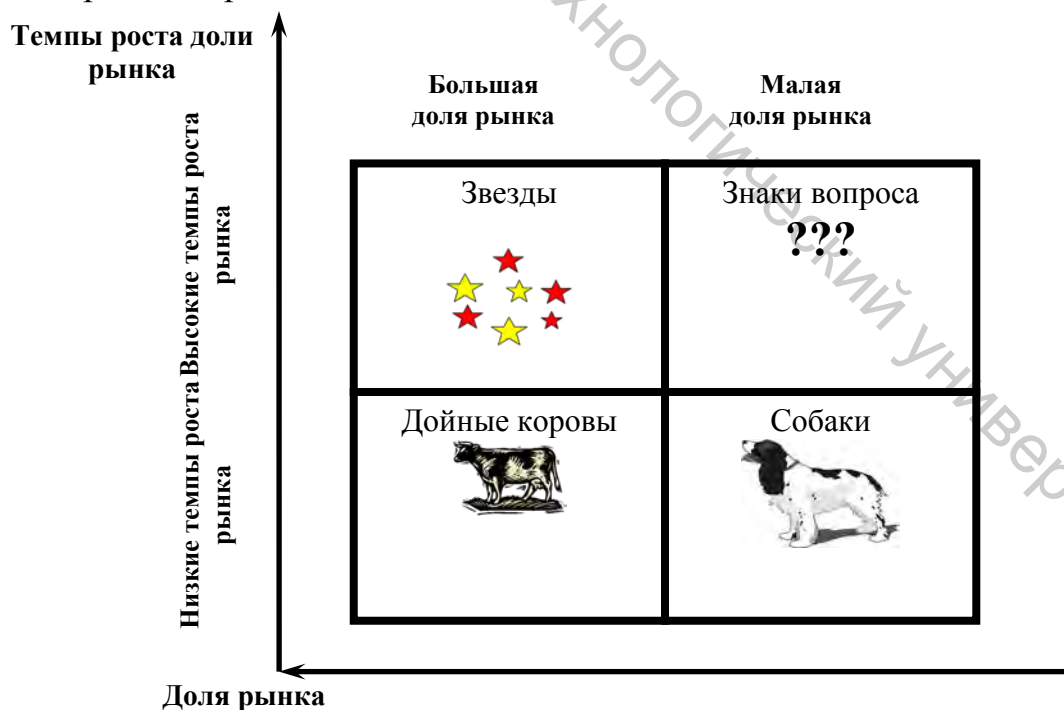


Рисунок 6.5 – Матрица Бостонской консультационной группы

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 6.1 представлены предсказания и рекомендации для товара в соответствии с его позицией в матрице БКГ.

Таблица 6.1 – Предсказания и рекомендации для товара в соответствии с его позицией в матрице БКГ

Товар	Прибыль	Денежные потоки	Возможные стратегии
«Знаки вопросы»	Низкая, растущая, нестабильная	Отрицательные	Анализ: сможет ли товар стать «звездой»?
«Звезда»	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).

6.3 Методы оценки конкурентоспособности товаров на основе смешанного метода

В основу *смешанного метода* положены дифференциальный и комплексный методы. Дифференциальный метод заключается в прямом сравнении нескольких единичных показателей конкурентоспособности товара или услуги с аналогичными показателями товаров и услуг конкурентов. Комплексный метод предусматривает определение обобщенных качественных и стоимостных показателей, как правило, с учетом их значимости.

Смешанный метод, прежде всего, целесообразно использовать для оценки конкурентоспособности товаров, показатели качества которых имеют количественные значения, например, сложно-технические товары. Вместе с тем, применение метода также возможно, если оценка показателей качества произведена на основе балльной оценки экспертами или потребителями.

Методика оценки конкурентоспособности товара на основе смешанного метода включает 4 этапа:

1. Отбор товаров-аналогов и определение товара-образца.
2. Определение единичных индексов по показателям конкурентоспособности товаров.
3. Определение групповых индексов конкурентоспособности товаров.
4. Расчет интегральных индексов конкурентоспособности товаров.

1. Отбор товаров-аналогов и определение товара-образца.

Отбор товаров-аналогов производится на основе классификационных показателей, при этом во внимание принимаются стадии жизненного цикла товаров, сегменты рынка и другие. В качестве товара-образца выбирается товар, у которого большинство показателей лучше по сравнению с показателями других товаров-аналогов.

2. Определение единичных индексов по показателям конкурентоспособности товаров.

2.1 Определение единичных индексов по регламентируемым показателям качества товара может осуществляться только в случае, если показатель соответствует нормативному значению. Если хотя бы один из регламентируемых показателей качества не соответствует нормативу, то товар признается неконкурентоспособным.

Если рост значения качественного показателя соответствует улучшению качества товара, то единичный индекс определяется по формуле (6.1):

$$q^{\kappa}_i = \frac{P_i}{P_{io}}, \quad (6.1)$$

где q_i^K – единичный индекс конкурентоспособности товара по i -му качественному показателю, доля ед.; P_i – значение i -го качественного показателя оцениваемого товара; P_{io} – значение i -го качественного показателя товара-образца.

Если рост значения качественного показателя соответствует ухудшению качества товара, то единичный индекс конкурентоспособности определяется по формуле (6.2):

$$q_i^K = \frac{P_{io}}{P_i}, \quad (6.2)$$

2.2 Единичные индексы конкурентоспособности товара по стоимостным показателям рассчитываются по формуле (6.3):

$$q_i^{cm} = \frac{C_i}{C_{io}}, \quad (6.3)$$

где q_i^{cm} – единичный индекс конкурентоспособности по i -му стоимостному показателю, доля ед.; C_{io} – значение i -го стоимостного показателя товара-образца; C_i – значение i -го стоимостного показателя оцениваемого товара.

3. Определение групповых индексов конкурентоспособности товаров.

Групповые индексы конкурентоспособности товара по качественным показателям рассчитываются по формуле (6.4):

$$J_K = \sum_{i=1}^n a_i^K q_i^K, \quad (6.4)$$

где J_K – групповой индекс конкурентоспособности по качественным показателям, доля ед.; a_i^K – коэффициент значимости i -го качественного показателя, доля ед.; q_i^K – единичный индекс конкурентоспособности по i -му качественному показателю, доля ед.; n – число оцениваемых качественных показателей, ед.

Групповые индексы конкурентоспособности товаров по стоимостным показателям рассчитываются по формуле (6.5):

$$J_{cm} = \sum_{i=1}^n a_i^{cm} q_i^{cm}, \quad (6.5)$$

где J_{cm} – групповой индекс конкурентоспособности товара по стоимостным показателям, доля ед.; a_i^{cm} – коэффициент значимости i -го стоимостного показателя, доля ед.; q_i^{cm} – единичный индекс конкурентоспособности i -го стоимостного показателя товара, доля ед.; n – число оцениваемых стоимостных показателей, ед.

4. Расчет интегральных индексов конкурентоспособности товаров производится по формуле (6.6):

$$K_{кон} = \frac{J_{\kappa}}{J_{ст}}, \quad (6.6)$$

где $K_{кон}$ – интегральный индекс конкурентоспособности товара, доля ед.

Если интегральный индекс конкурентоспособности товара больше 1, то конкурентоспособность оцениваемого товара выше по сравнению с товаром-образцом, если меньше 1, то ниже. Если интегральный индекс равен 1, то конкурентоспособность оцениваемого товара и товара-образца одинаковы.

6.4 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 (табл. 6.2).

Таблица 6.2 – Определение количества респондентов

Количество сегментов, ед.	Количество, оцениваемых товаров, ед.									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	15	30	45	60	75	90	105	120	135	150
2	30	60	90	120	150	180	210	270	300	360
3	45	90	135	180	225	270	315	360	405	450
4	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600
5	75	150	225	300	375	450	525	600	675	750
6	90	180	270	360	450	540	630	720	810	900
7	105	210	315	420	525	630	735	840	945	1050
8	120	240	360	480	600	720	840	960	1080	1200
9	135	270	405	540	675	810	945	1080	1215	1350
10	150	300	450	600	750	900	1050	1200	1350	1500

Например, если количество потребительских сегментов равно 3, а в оценке принимают участие 5 товаров-конкурентов, то необходимо опросить 225 человек.

Определение объема выборки респондентов может осуществляться по следующей формуле:

$$n = \frac{N \times b^2 \times p \times q}{N \times e^2 + z^2 \times p \times q}, \quad (6.7)$$

где N – численность генеральной совокупности, чел.; b – нормированное отклонение, определяемое по уровню доверительной вероятности; p – вариация генеральной совокупности; $q = (100-p)$; e – допустимая ошибка.

В таблице 6.3 представлены значения нормированного отклонения оценки от среднего значения в зависимости от доверительной вероятности полученного результата.

Таблица 6.3 – Значения нормированного отклонения оценки от среднего значения в зависимости от доверительной вероятности полученного результата

Доверительная вероятность (α), %	60	70	80	90	90	95	97	99,0	99,7
Нормированное отклонение оценки b от среднего значения	0,84	1,03	1,29	1,44	1,65	1,96	2,18	2,58	3,0

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 (7–15).

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:

$$d_t = \frac{q_t}{q}, \quad (6.8)$$

где d_t – доля t -го сегмента, доля ед.; q_t – количество респондентов, отнесенных к t -му сегменту; q – общее количество респондентов.

5. Определение коэффициентов значимости показателей конкурентоспособности товара. Осуществляется по группам (качественные, стоимостные и организационно-коммерческие показатели) отдельно для каждого сегмента потребителей.

Коэффициенты значимости показателей качества товара рассчитываются:

$$a_{\kappa i}^t = \frac{\sum_{i=1}^n O_{ij}^{3t}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n O_{ij}^{3t}}, \quad (6.9)$$

где $a_{\kappa i}^t$ – коэффициент значимости i -го показателя качества товара для t -го сегмента потребителей, доля ед.; O_{ij}^{3t} – оценка значимости i -го показателя качества товара, данная j -м респондентом t -го сегмента, балл; n – число оцениваемых показателей качества товара; m – количество респондентов, представляющих t -й сегмент потребителей.

Аналогично рассчитываются коэффициенты значимости для стоимостных (a_{cms}^t) и организационно-коммерческих показателей (a_{oR}^t).

6. Определение средних оценок показателей конкурентоспособности товара для каждого сегмента потребителей.

Средние оценки показателей качества товара рассчитываются по формуле:

$$O_{\kappa i}^t = \frac{\sum_{i=1}^n O_{kij}^t}{q_t}, \quad (6.10)$$

где $O_{\kappa i}^t$ – средняя оценка i -го показателя качества товара, данная респондентами, относящимися к t -му сегменту потребителей, балл; O_{kij}^t – оценка i -го показателя качества товара, данная j -м респондентом t -го сегмента потребителей, балл.

Аналогично рассчитываются средние оценки для стоимостных (O_{cms}^t) и организационно-коммерческих (O_{oR}^t) показателей.

7. Определение обобщающих оценок конкурентоспособности товара по сегментам производится по формуле:

$$K_{\kappa \text{кон}}^t = C_t^{\kappa} \times \sum_{i=1}^n (a_{\kappa i}^t O_{\kappa i}^t) + C_t^c \times \sum_{s=1}^l (a_{c_s}^t O_{c_s}^t) + C_t^o \times \sum_{R=1}^z (a_{o_R}^t O_{o_R}^t), \quad (6.11)$$

где $K_{\kappa \text{кон}}^t$ – конкурентоспособность товара в t -м потребительском сегменте, балл; l – число оцениваемых стоимостных показателей товара; z – число оцениваемых организационно-коммерческих показателей товара; C_t^{κ} – коэффициент значимости показателей качества по отношению к стоимостным и организаци-

онно-коммерческим показателям; C_i^c – коэффициент значимости стоимостных показателей по отношению к качественным и организационно-коммерческим показателям; C_i^o – коэффициент значимости организационно-коммерческих показателей по отношению к качественным и стоимостным показателям.

На основе полученных оценок с использованием оценочной шкалы определяется уровень конкурентоспособности товаров (табл. 6.4).

Таблица 6.4 – Оценочная шкала уровня конкурентоспособности товара

Оценка конкурентоспособности, балл	Уровень конкурентоспособности товара
1–2	очень низкий
2–3	низкий
3–4	средний
4–5	высокий

Для оценки конкурентоспособности организации необходим показатель, который отражает конкурентоспособность всей товарной массы, для этого используется показатель средневзвешенной конкурентоспособности товара, определяемый по формуле:

$$K_{cp} = \sum_{i=1}^n K_i \times d_i, \quad (6.12)$$

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.

7 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

7.1 Матричные методы оценки конкурентоспособности организации

В настоящее время известно значительное количество методик оценки конкурентоспособности организаций. В зависимости от метода, положенного в их основу, можно выделить четыре группы методик на основе: 1) матричных методов; 2) определения комплексного показателя конкурентоспособности организации; 3) графических методов; 4) иерархического метода.

На рисунке 7.1 представлена классификация методик оценки конкурентоспособности организации в зависимости от метода, положенного в их основу.

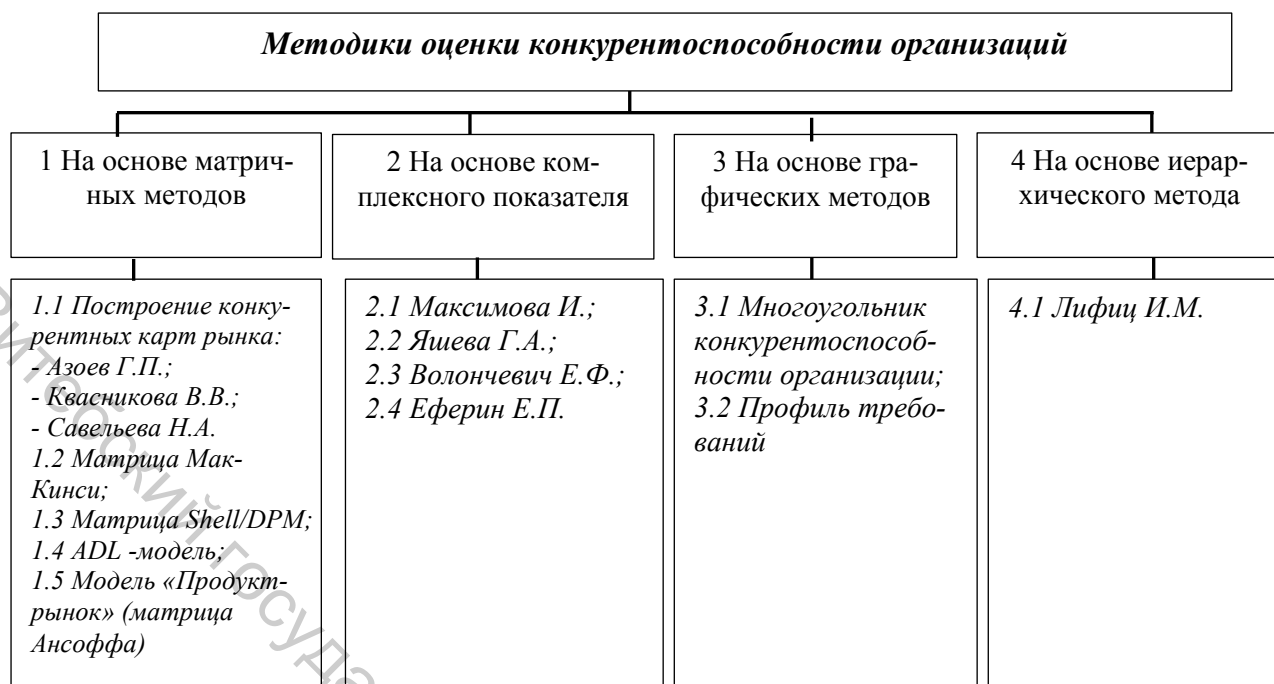


Рисунок 7.1 – Классификация методик оценки конкурентоспособности организации

К матричным методам оценки конкурентоспособности организации относятся методики определения конкурентной позиции организации путем построения конкурентных карт рынка.

Конкурентная позиция – это количественное выражение конкурентоспособности организации, которое характеризует уровень использования имеющихся у нее конкурентных преимуществ.

В соответствии с методикой Азоева Г.Л., конкурентная позиция организации определяется на основе показателей доли рынка и темпов роста доли рынка за несколько лет. В зависимости от их значений организация занимает одно из 16 типовых положений, представленных в матрице формирования конкурентной карты рынка (табл. 7.1).

Таблица 7.1 – Матрица формирования конкурентной карты рынка

Группы организаций	Лидеры рынка	Организации с сильной конкурентной позицией	Организации со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Организации с быстро улучшающейся конкурентной позицией	1	5	9	13
Организации с улучшающейся конкурентной позицией	2	6	10	14
Организации с ухудшающейся конкурентной позицией	3	7	11	15
Организации с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	4	8	12	16

Построение конкурентной карты Азоева Г.Л. включает следующие этапы:

1. Определяются рыночные доли организаций обувной отрасли исходя из данных об годовых объемах продаж обуви по формуле (7.1):

$$D_i = \frac{ОП_i}{\sum_{i=1}^{\kappa} ОП_i}, \quad (7.1)$$

где D_i – рыночная доля i -й организации, доля ед.; $ОП_i$ – объем продаж продукции i -й организацией за год; κ – количество организаций в отрасли, ед.

2. Рассчитывается среднее арифметическое значение рыночных долей по формуле (7.2):

$$D_{cp} = 1/\kappa. \quad (7.2)$$

3. Вся совокупность организаций отрасли делится на две группы. Первую группу образуют организации, у которых рыночные доли меньше среднего значения, вторую – организации, рыночные доли у которых больше или равны среднему значению.

4. Определяются среднеарифметические значения рыночных долей организаций по формулам (7.3) и (7.4):

$$D_{cp1} = \frac{1}{\kappa_1} \times \sum_{i=1}^{\kappa_1} D_c, \quad (7.3)$$

$$D_{cp2} = \frac{1}{\kappa_2} \times \sum_{i=1}^{\kappa-\kappa_1} D_m, \quad (7.4)$$

где D_{cp1} – среднее арифметическое значение рыночной доли организаций, у которых она меньше среднеотраслевого значения, доля ед.; D_{cp2} – среднее арифметическое значение рыночной доли организаций, у которых она больше или равна среднеотраслевому значению, доля ед.; κ_1 – количество организаций, у которых рыночные доли меньше среднеотраслевого значения, ед.; κ_2 – количество организаций, у которых рыночная доля больше или равна среднеотраслевому значению, ед.; D_c – рыночные доли организаций, значения которых меньше среднеотраслевого значения, доля ед.; D_m – рыночные доли организаций, значения которых больше или равны среднеотраслевому значению, доля ед.

5. Производится распределение организаций на группы на основе полученных значений средних, максимальной и минимальной рыночной доли:

D_{cp2} , D_{max} – лидеры рынка;

D_{cp} , D_{cp2} – организации с сильной конкурентной позицией;

D_{cp1} , D_{cp} – организации со слабой конкурентной позицией;

D_{min} , D_{cp1} – аутсайдеры рынка.

6. Рассчитывается темп роста рыночной доли каждой организации:

$$T_i = \frac{D_{mi}}{D_{ni}}, \quad (7.5)$$

где D_{mi} , D_{ni} – рыночные доли i -й организации в настоящее время и в прошлом периоде соответственно.

7. Рассчитывается среднеарифметический темп роста рыночных долей всех организаций, представленных на рынке:

$$T_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^k T_i}{k}. \quad (7.6)$$

8. Организации в зависимости от значения темпа роста рыночной доли делятся на 2 группы. Первая группа включает организации, у которых темп роста рыночной доли меньше среднего значения, а вторая – организации, у которых темп роста рыночной доли больше или равен среднему значению.

9. Рассчитывается средний темп роста рыночной доли для организаций первой группы:

$$T_{cp1} = \frac{\sum_{i=1}^{k_1} T_{1i}}{k_1}, \quad (7.7)$$

где T_{1i} – темп роста рыночной доли организаций первой группы, доля ед.

Аналогично определяется средний темп роста рыночной доли для организаций второй группы.

10. Производится распределение организаций на группы на основе полученных значений средних, максимального и минимального темпа роста рыночных долей:

T_{cp2} , T_{max} – организации с быстроулучшающейся конкурентной позицией;

T_{cp} , T_{cp2} – организации с улучшающейся конкурентной позицией;

T_{cp1} , T_{cp} – организации с ухудшающейся конкурентной позицией;

T_{min} , T_{cp1} – организации с быстроухудшающейся конкурентной позицией.

11. Определяются конкурентные позиции организаций путем совмещения в матрице формирования конкурентной карты групп, полученных на основе показателя «рыночная доля», и групп по показателю «темп роста рыночной доли».

Методика Квасниковой В.В. предполагает определение конкурентной позиции организации по показателям доля рынка и рентабельность реализованной продукции (рентабельность продаж)¹. В зависимости от их значений организация занимает одно из 20 положений, представленных в таблице 7.2.

¹ В скобках указан показатель, используемый для определения конкурентной позиции торговой организации.

Таблица 7.2 – Матрица формирования двухфакторной конкурентной карты рынка

Показатели		Рыночная доля, %			
		Значительная	Выше среднего	Ниже среднего	Незначительная
Рентабельность реализованной продукции, %	Высокая	1	3	6	10
	Выше среднего	2	5	9	13
	Ниже среднего	4	8	12	15
	Низкая	7	11	14	16
	Убыточные	17	18	19	20

Построение конкурентной карты Квасниковой В.В. включает следующие этапы:

Этапы 1–5 производятся аналогично методике Г. Л. Азоева. За исключением того, что группы организаций, полученные на основе показателя «рыночная доля», имеют следующие названия:

D_{cp2} , D_{max} – организации со значительной рыночной долей;

D_{cp} , D_{cp2} – организации с рыночной долей выше среднего;

D_{cp1} , D_{cp} – организации с рыночной долей ниже среднего;

D_{min} , D_{cp1} – организации с незначительной рыночной долей.

6. На основании данных о рентабельности реализованной продукции организаций производится их распределение на пять групп (высокорентабельные; с рентабельностью выше среднего; среднерентабельные; низкорентабельные; убыточные). Для этого из совокупности организаций исключаются убыточные (они образуют пятую группу). Из оставшихся организаций выбирают те, которые имеют максимальное и минимальное значения показателя. Разность между максимальным и минимальным значениями делится на четыре. Таким образом определяется шаг интервала.

7. Определяются конкурентные позиции организаций путем совмещения в матрице формирования конкурентной карты групп, полученных на основе показателя «рыночная доля», и групп по показателю «рентабельность реализованной продукции» (табл. 5.2).

В зависимости от занимаемой конкурентной позиции организации разбиваются на пять групп:

- лидер рынка (места 1–3);
- с сильной конкурентной позицией (места 4–7);
- со средней конкурентной позицией (места 8–11);
- со слабой конкурентной позицией (места 12–15);
- аутсайдер рынка (места 16–20).

В.В. Квасниковой разработана также многофакторная конкурентная карта, которая помимо размера организации и эффективности ее функционирования учитывает ее финансовое состояние (табл. 7.3).

Таблица 7.3 – Матрица формирования многофакторной конкурентной карты рынка (на основе показателя «коэффициент текущей ликвидности»)

Показатели		Конкурентная позиция предприятия по двухфакторной карте рынка (на основе доли рынка и рентабельности реализованной продукции)																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Финансовое состояние организаций	Удовлетворительное состояние – более 1	1			2				5				6				9				
	Переходное состояние – 0,5–1	3			4				7				8				10				
	Неудовлетворительное – менее 0,5	11			11				11				11				11				

Многофакторная конкурентная карта строится на основе двухфакторной карты и показателя «рейтинговое число», который представляет собой комплексный показатель, используемый для оценки финансового состояния организации. Рейтинговое число определяется по формуле:

$$R = 2K_{об} + 0,1K_{лик} + 0,08K_{инт} + 0,45K_{мен} + K_{пр}, \quad (7.8)$$

где $K_{об}$ – коэффициент обеспеченности собственными средствами; $K_{лик}$ – коэффициент текущей ликвидности; $K_{инт}$ – интенсивность оборота авансированного капитала, которая характеризуется объемом реализованной продукции, приходящейся на один рубль средств, вложенных в деятельность организации; $K_{мен}$ – коэффициент менеджмента, характеризуется отношением прибыли от реализации продукции к величине выручки от реализации продукции; $K_{пр}$ – рентабельность собственного капитала (отношение прибыли до налогообложения к собственному капиталу).

В зависимости от значения показателя «рейтинговое число» все организации разбиваются на три группы: организации с удовлетворительным финансовым состоянием (рейтинговое число больше или равно 1); организации в переходном состоянии (рейтинговое число находится в интервале от 0,5 до 1); организации с неудовлетворительным финансовым состоянием (рейтинговое число меньше 0,5).

Определяются конкурентные позиции организаций путем совмещения в матрице формирования конкурентной карты их конкурентных позиций, полученных на основе двухфакторной конкурентной карты и групп, полученных по показателю «рейтинговое число».

Матрица Мак-Кинси позволяет определить конкурентную позицию организации на основе экспертной оценки ее конкурентного преимущества и привлекательности отрасли, где она функционирует.

Конкурентное преимущество организации определяется на основе следующих показателей: доля рынка, себестоимость реализованной продукции, качество продукции, уровень цен, квалификация персонала, эффективность де-

тельности, технологические преимущества, маркетинговые преимущества, гибкость и мобильность организационной структуры и другие.

Привлекательность отрасли оценивается по показателям: интенсивность конкуренции, темпы роста рынка, прибыльность отрасли, инновационность отрасли и другие. Совмещение оценок привлекательности отрасли и конкурентных преимуществ организации позволяет определить ее конкурентную позицию в матрице (рис. 7.2).

В матрице выделяются три области: 1) «Победители»; 2) «Проигравшие»; 3) «Сомнительная».

Организации, которые попали в область «победителей», имеют сильные или средние конкурентные позиции. В ближайшей перспективе организации имеют возможность повысить свою конкурентоспособность за счет увеличения доли рынка. Для дальнейшего развития и роста организации нуждаются в инвестировании.

Привлекательность отрасли	Победитель 1	Победитель 2	Вопрос	5
	Победитель 3	Средний бизнес	Проигравший 1	3,3
	Создатель прибыли	Проигравший 2	Проигравший 3	1,6
	5	3,3	1,6	0
	Конкурентное преимущество			

Рисунок 7.2 – Матрица Мак-Кинси

Для конкурентной позиции «Победитель 1» характерны наивысшая степень привлекательности рынка и сильные конкурентные преимущества. Организация является безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия организации состоит в защите своего положения путем дополнительных инвестиций в свое развитие.

Для позиции «Победитель 2» характерны высшая степень привлекательности рынка и средние конкурентные преимущества. Организация не является явным лидером в своей отрасли, но имеет в ней достаточно сильную позицию. Стратегической задачей организации является определение своих слабых и сильных сторон, что позволит после осуществления необходимых инвестиций извлечь максимальную выгоду из сильных сторон и улучшить слабые стороны.

Позицию «Победитель 3» занимают организации со значительными конкурентными преимуществами, которые функционируют в отраслях со средней привлекательностью. Для повышения конкурентоспособности такой организации необходимо определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и

инвестировать именно в них. Это обеспечит увеличение объемов производства и повышение прибыльности организации.

Дополнительные инвестиции в организации, которые попали в область «Проигравшие», должны быть ограничены или остановлены.

Для организации, занимающей позицию «Проигравший 1», характерны средняя привлекательность рынка и низкий уровень конкурентных преимуществ. Организации целесообразно найти способы улучшения своей позиции особенно в сегментах с низким уровнем риска, стремиться по возможности превращать свои отдельные сильные стороны в прибыль, а если ничего не получится, ликвидировать бизнес.

Организация, попавшая в позицию «Проигравший 2», не имеет особых сильных сторон и возможностей, отрасль, в которой она функционирует, является непривлекательной. В таком положении организации целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка. Если усилия не дадут ожидаемых результатов, то бизнес можно продать.

Для организации, занимающей позицию «Проигравший 3», характерны низкая привлекательность рынка и низкий уровень конкурентных преимуществ. В таком положении организация может стремиться получать прибыль, которая может быть получена. Инвестиции осуществлять не рекомендуется. В случае убыточности от бизнеса нужно отказаться.

Если организация попала в «сомнительную область», то это означает, что сфера бизнеса, в которой она функционирует, в определенных условиях может как расти, так и, наоборот, сокращаться.

Для организации, занимающей позицию «Вопрос» характерны незначительные конкурентные преимущества, но отрасль, в которой она функционирует, весьма привлекательна и перспективна. Относительно такой организации могут быть приняты следующие стратегические решения: развить и усилить те преимущества организации, которые в перспективе смогут превратиться в сильные стороны; если первое оказывается невозможно, то организацию лучше продать.

У организации, занимающей позицию «Средний бизнес», отсутствуют какие-либо особенные качества. Для этой организации рекомендуется развивать и усиливать сильные стороны, что позволит ей в перспективе перейти в позицию «Победитель 3».

Стратегические рекомендации для организации в каждой конкурентной позиции представлены на рисунке 7.3.

Построение матрицы Мак-Кинси включает следующие этапы:

1. На основе оценок экспертов определяется оценка привлекательности отрасли (Π_{omp}):

$$\Pi_{omp} = \sum_{i=1}^n a_i^{omp} \times O_i^{omp}, \quad (7.9)$$

где a^{omp}_i – значимость i -го показателя отрасли, доля ед.; O^{omp}_i – оценка i -го показателя отрасли, балл; n – количество показателей, характеризующих привлекательность отрасли, ед.

Победитель 1 Инвестиции в развитие организации. Развитие сильных сторон	Победитель 2 Борьба за лидерство. Развитие сильных сторон. Укрепление слабых сторон	Вопрос Сосредоточение усилий на небольшом количестве сильных сторон. Поиск возможностей по преодолению слабых сторон. Уход из бизнеса при отсутствии устойчивого роста
Победитель 3 Большие инвестиции в привлекательные отрасли. Развитие способностей противостоять конкурентам	Средний бизнес Концентрация инвестиций в сегментах с высокой нормой прибыли и относительно невысоким риском	Проигравший 1 Стратегия развития при невысокой степени риска. В противном случае минимизация инвестиций
Создатель прибыли Извлечение максимального дохода в текущий момент времени. Концентрация усилий в привлекательных сегментах	Проигравший 2 Защита позиций в наиболее прибыльных сегментах. Обновление ассортимента. Минимизация инвестиций	Проигравший 3 Сокращение постоянных издержек. Отсутствие инвестиций. Продажа бизнеса

Рисунок 7.3 – Стратегия организации в зависимости от ее конкурентной позиции в матрице Мак-Кинси

2. Определяются коэффициенты значимости показателей конкурентного преимущества организаций:

$$a_{kni} = \frac{O^{3}_{kni}}{\sum_{i=1}^m O^{3}_{kni}}, \quad (7.10)$$

где a_{kni} – коэффициент значимости i -го показателя конкурентного преимущества организации, доля ед.; O^{3}_{kni} – оценка значимости i -го показателя конкурентного преимущества организации, балл.

3. Определяются оценки конкурентного преимущества организаций (O^{kn}):

$$O^{kn} = \sum_{i=1}^n a_{kni} \times O^{kn}_i, \quad (7.11)$$

где O^{kn}_i – оценка i -го показателя конкурентного преимущества организации, балл.

4. По полученным оценкам привлекательности отрасли и конкурентных преимуществ организаций осуществляется построение матрицы «Мак-Кинси»

7.2 Методики оценки конкурентоспособности организации, основанные на определении комплексного показателя

Методики, основанные на определении комплексного показателя конкурентоспособности производственной организации, разработаны следующими авторами: Ефериным В.П., Яшевой Г.А, Максимовой. И.

Анализ показал, что комплексный показатель конкурентоспособности рассчитывается на основе единичных показателей, которые характеризуют производственно-финансовую деятельность организации. Причем в рассмотренных методиках количество единичных показателей варьируется от 5 до 24. Так как единичные показатели конкурентоспособности имеют различные единицы измерения, то они приводятся к единой системе путем сопоставления с эталонными значениями, например, с лучшими показателями для данного вида деятельности.

Методика, предложенная Ефериным В. П., предусматривает определение комплексного показателя конкурентоспособности производственной организации по пяти единичным показателям: *объем реализованной продукции, прибыль до налогообложения, рентабельность реализованной продукции, доля рынка и численность персонала.*

Методика предусматривает реализацию следующих этапов:

1. Определение значимости единичных показателей конкурентоспособности организации на основе опроса экспертов. Эксперты, используя 5-балльную оценочную шкалу, определяют значимость каждого единичного показателя для производственной организации (табл. 7.4).

Таблица 7.4 – Результаты опроса экспертов относительно значимости единичных показателей конкурентоспособности организации

Показатели	Эксперты					
	I	II	III	IV	V	VI
Объем реализованной продукции						
Прибыль до налогообложения						
Рентабельность реализованной продукции						
Доля рынка						
Численность персонала						

Коэффициенты значимости показателей конкурентоспособности организаций рассчитываются по формуле (7.12):

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^m o_{ij}^3}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m o_{ij}^3}, \quad (7.12)$$

где a_i – коэффициент значимости i -го показателя конкурентоспособности организации, доля ед.; O_{ij}^3 – оценка значимости i -го показателя конкурентоспособности организации, данная j -м экспертом, балл; n – число оцениваемых показателей конкурентоспособности организации, ед.; m – количество экспертов, чел.

Коэффициенты значимости в сумме должны быть равны 1.

2. Производится перевод абсолютных значений единичных показателей конкурентоспособности организаций в безразмерные величины. Для этого среди значений конкретного показателя организаций выбирается максимальное, после чего значения данного показателя каждой организации делятся на максимальное значение.

3. Определяются комплексные показатели конкурентоспособности торговых организаций по формуле (7.13):

$$K_k = a_1 \times OP + a_2 \times \Pi_{\text{дн}} + a_3 P_p + a_4 D_p - a_5 \mathcal{C}_n, \quad (7.13)$$

где OP – безразмерный показатель «объем реализованной продукции»; $\Pi_{\text{дн}}$ – безразмерный показатель «прибыль до налогообложения»; P_p – безразмерный показатель «рентабельность реализованной продукции»; D_p – безразмерный показатель «доля рынка»; $\mathcal{C}_n$ – безразмерный показатель «численность персонала»; a_1, a_2, a_3, a_4, a_5 – соответствующие коэффициенты значимости частных показателей, определяемые на основе опроса экспертов.

Комплексный показатель конкурентоспособности организации может принимать значение от 0 до 1, чем выше его значение, тем более конкурентоспособной является организация.

Методика Ефериной В. П. может быть использована и для оценки конкурентоспособности торговых организаций, при этом в качестве единичных показателей используются следующие: *товарооборот, прибыль до налогообложения, рентабельность продаж, доля рынка и численность персонала*.

В соответствии с методикой Максимовой И. комплексный показатель конкурентоспособности организации определяется на основе 4 групп показателей, характеризующих:

- эффективность производственной деятельности;
- финансовое положение организации;
- эффективность организации сбыта и продвижения товаров на рынке;
- конкурентоспособность товара.

Методика Максимовой И. предусматривает реализацию следующих этапов.

Этап 1. Расчет единичных показателей конкурентоспособности организаций и перевод показателей в относительные величины (баллы). Для перевода показателей в относительные величины производится их сравнение с базовыми показателями. В качестве базовых показателей (базы для сравнения) могут выступать: среднеотраслевые показатели, показатели любой конкурирующей ор-

ганизации или организации-лидера на данном сегменте рынка, показатели оцениваемой организации за прошлые отрезки времени. В целях перевода показателей в относительные величины используется 10-балльная шкала. При этом 3 баллами оценивается показатель, имеющим значение хуже, чем базовый; 5 баллами показатель на уровне базового показателя; 10 баллами показатель – лучше, чем базовый.

Этап 2. Расчет групповых показателей конкурентоспособности организации.

Эффективность производственной деятельности организации:

$$\mathcal{E}n = a_1 \times \mathcal{I} + a_2 \times \Phi + a_3 \times \mathcal{P}p + a_4 \times \mathcal{P}\mathcal{T}, \quad (7.14)$$

где $\mathcal{I}$ – относительный показатель издержек производства на единицу продукции; Φ – относительный показатель фондоотдачи; $\mathcal{P}p$ – относительный показатель рентабельность реализованной продукции; $\mathcal{P}\mathcal{T}$ – относительный показатель производительности труда; a_1, a_2, a_3, a_4 – коэффициенты весомости показателей.

Финансовое положение организации:

$$\Phi n = v_1 \times \mathcal{K}a + v_2 \times \mathcal{K}n\mathcal{l} + v_3 \times \mathcal{K}a\mathcal{l} + v_4 \times \mathcal{K}o, \quad (7.15)$$

где $\mathcal{K}a$ – относительный показатель автономии организации; $\mathcal{K}n\mathcal{l}$ – относительный показатель платежеспособности организации; $\mathcal{K}a\mathcal{l}$ – относительный показатель абсолютной ликвидности организации; $\mathcal{K}o$ – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств; v_1, v_2, v_3, v_4 – коэффициенты весомости показателей.

Эффективность организации сбыта и продвижения товаров на рынке:

$$\mathcal{E}c = c_1 \times \mathcal{P}n + c_2 \times \mathcal{K}z + c_3 \times \mathcal{K}m + c_4 \times \mathcal{K}p, \quad (7.16)$$

где $\mathcal{P}n$ – относительный показатель рентабельности продаж; $\mathcal{K}z$ – относительный показатель остатков готовой продукции на складе к среднемесячному объему производства; $\mathcal{K}m$ – относительный показатель использования производственной мощности; $\mathcal{K}p$ – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта; c_1, c_2, c_3, c_4 – коэффициенты весомости показателей.

Конкурентоспособность товара:

$$\mathcal{K}_m = \frac{\mathcal{K}}{\mathcal{C}}, \quad (7.17)$$

где $\mathcal{K}$ – показатель качества товара; $\mathcal{C}$ – показатель цены товара.

Этап 3. Расчет комплексного показателя конкурентоспособности организации (K_o) производится по формуле:

$$K_o = d_1 \times \mathcal{E}n + d_2 \times \Phi n + d_3 \times \mathcal{E}c + d_4 \times K_m, \quad (7.18)$$

где d_1, d_2, d_3, d_4 – коэффициенты весомости групповых показателей.

8 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

8.1 Понятие и цели проведения реструктуризации организации

Изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации, вызывают дисбаланс между его внутренними параметрами и параметрами окружающей среды, что может привести к возникновению кризисной ситуации, в результате которой конкурентоспособность организации существенно снижается. В настоящее время одним из наиболее радикальных способов повышения (обеспечения) конкурентоспособности организации выступает реструктуризация.

Реструктуризация представляет собой комплекс радикальных мер по преобразованию всех сфер организации, потребность в котором возникает на любой стадии ее жизненного цикла под воздействием внутренних и/или внешних факторов для сохранения или повышения конкурентной позиции.

Сложность и многоаспектность реструктуризации, охват преобразованиями всех сфер организации свидетельствует о многоцелевом характере этого процесса. Каждая из множества взаимосвязанных и взаимообусловленных целей реструктуризации играет особенно ей присущую роль, что обуславливает необходимость их иерархического структурирования. На рисунке 8.1 представлена иерархия целей реструктуризации организации.

Повышение (сохранение) конкурентной позиции обеспечивается высокой адаптивностью и инновационностью организации, что достигается в процессе реструктуризации. Следовательно, повышение конкурентной позиции является генеральной целью реструктуризации, которой иерархически подчинены локальные цели, такие как адаптация организаций к изменениям внешней среды, повышение эффективности производственно-коммерческой деятельности, улучшение финансового состояния организации и другие.



Рисунок 8.1 – Иерархия целей реструктуризации организации

8.2 Виды реструктуризации организаций в зависимости от стадии кризисной ситуаций

Виды реструктуризации могут быть выделены по следующим классификационным признакам: стадия кризисной ситуации; сфера преобразования организации; сроки проведения реструктуризации.

В зависимости от стадии кризисной ситуации различают:

- исправляющую реструктуризацию;
- упреждающую реструктуризацию;
- улучшающую реструктуризацию.

Изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации, вызывают дисбаланс между его внутренними параметрами и параметрами окружающей среды, что может привести к возникновению кризисной ситуации в организации. Необходимо различать понятия «кризис» и «кризисная ситуация».

Кризисная ситуация включает в себя латентный скрытый период развития, а также момент от первоначального появления симптомов кризисных явлений до максимального обострения событий (рис. 8.2).

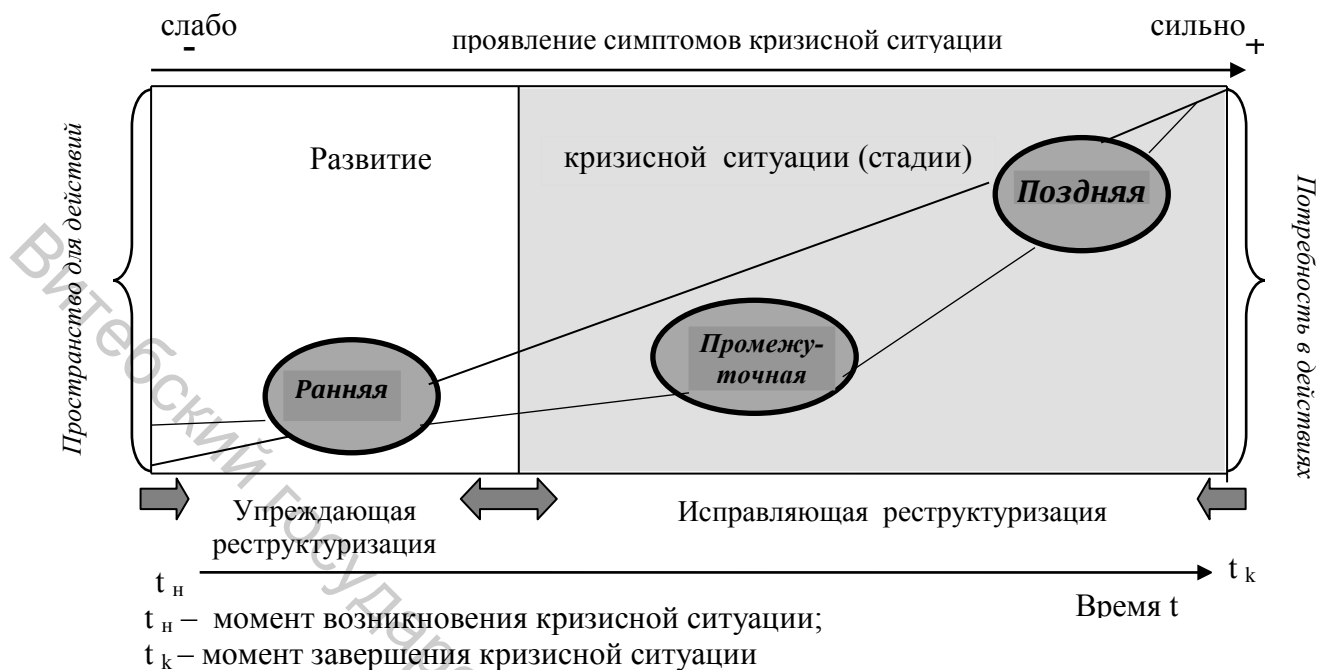


Рисунок 8.2 – Кризисные явления и возможности их преодоления

Как видно из рисунка 8.2, с течением времени потребность в действиях по преодолению кризисной ситуации увеличивается, а пространство и возможности для их реализации сокращаются. Так как неуправляемость и непредсказуемость кризисной ситуации усиливается на более поздних стадиях развития, что обуславливает существенные отличия в экономическом положении организации на различных стадиях кризисной ситуации.

На ранних стадиях кризисной ситуации наблюдаются лишь отдельные случаи неэффективности в производстве и сбыте, которые выражаются в увеличении товарно-материальных запасов при стабильных или снижающихся темпах роста объемов продаж, в увеличении кредиторской задолженности, в проблемах с поставками и качеством производимой продукции.

Промежуточная стадия кризисной ситуации характеризуется высокими издержками организации, (как правило, на порядок выше, чем у конкурентов или чем позволяет сам характер бизнеса), несвоевременной выплатой заработной платы, дефицитом материалов из-за сокращения уровня товарно-материальных запасов, вследствие экономии денежных ресурсов, низким уровнем обслуживания клиентов и качеством производимой продукции, приостановкой поставщиками продажи ресурсов в кредит и другими негативными явлениями. Все это ухудшает финансовое состояние организации и снижает ее конкурентоспособность.

На поздних стадиях кризисной ситуации организация испытывает нехватку финансовых ресурсов, а дефицит оборотных средств не позволяет выполнять планы по производству и реализации продукции. Это ведет к увеличению просроченной кредиторской задолженности в организации, ухудшению ее

основных показателей функционирования и утрате управляемости. В результате создается реальная опасность банкротства.

Кроме того, экономическое положение организации в кризисной ситуации существенно отличается от положения стабильно развивающейся организации. В устойчивой экономической и политической обстановке в стране организации, находящиеся на пике своего развития (мировые лидеры в отрасли), как правило, не имеют заметных трудностей ни в данный момент, ни в перспективе. Но для сохранения своей гибкости, адаптивности и инновационности им необходимы постоянные радикальные преобразования.

Особенности экономического положения организаций на различных стадиях кризисной ситуации обуславливают специфику задач реструктуризации. Задача реструктуризации организации на ранних стадиях состоит в упреждении развития кризисной ситуации, на поздних стадиях – в предотвращении негативных последствий, вызванных кризисной ситуацией. Задача реструктуризации эффективно функционирующей организации – улучшить свое положение на рынке, усилить конкурентные преимущества, что позволит еще больше оторваться от конкурентов.

Различия задач реструктуризации организации в зависимости от ее экономического положения определяют содержание этого процесса, используемые средства и методы повышения (сохранения) конкурентной позиции.

На ранней стадии кризисной ситуации финансовое состояние организации еще устойчиво и она располагает достаточным временем и ресурсами, чтобы упредить развитие кризисной ситуации.

В условиях неудовлетворительной финансово-экономической ситуации на промежуточной и, особенно, на поздней стадиях кризисной ситуации, организация не в состоянии функционировать в рамках выбранной стратегии. Поэтому она, прежде всего, должна обеспечить ликвидность и устойчивое финансовое положение, то есть изменить (исправить) тенденцию ухудшения экономической ситуации, не допустив банкротства. Только после этого становится возможным проведение глубоких стратегических преобразований, а именно выбор адекватной стратегии, создание эффективной организационной структуры, реформирование системы управления и других.

Для лидеров рынка радикальные изменения выступают как стратегия, позволяющая поставить конкурентов в еще более жесткие условия соперничества. В результате этого организация-лидер становится практически недостижимой в конкурентной борьбе.

Таким образом, особенности экономического положения организации обуславливают своеобразие реструктуризации.

На ранней стадии кризисной ситуации необходима реструктуризация, упреждающая ее развитие, на промежуточной и поздней стадиях – реструктуризация, исправляющая негативные тенденции снижения конкурентоспособности, в стабильно развивающейся конкурентоспособной организации – реструктуризация, улучшающая ее экономическое положение.

Упреждающая реструктуризация представляет собой комплекс радикальных стратегических мер, осуществляемых во всех сферах организации на ранних стадиях кризисной ситуации с целью сохранения либо повышения ее конкурентной позиции.

Исправляющая реструктуризация – это комплекс радикальных оперативных и стратегических мер, проводимых во всех сферах организации на поздних стадиях кризисной ситуации с целью повышения ее конкурентной позиции.

Улучшающая реструктуризация – это комплекс радикальных стратегических мер, проводимых во всех сферах организации в условиях отсутствия симптомов кризисной ситуации, обусловленных внутренней потребностью высшего руководства в повышении ее конкурентоспособности.

8.3 Виды реструктуризации по сферам преобразования организации

В зависимости от сферы преобразования организации выделяют следующие виды реструктуризации:

- производственную;
- организационно-правовую;
- управленческую;
- кадровую;
- имущественную;
- финансовую.

Производственная реструктуризация, в свою очередь, может подразделяться и на технологическую реструктуризацию. Техническая реструктуризация предполагает изменение номенклатуры и ассортимента продукции, повышение качества уже известного продукта; а технологическая – внедрение новых технологий, обновление оборудования.

Организационно-правовая реструктуризация связана с изменением хозяйственно-правовой формы организации, которое сопровождается либо ее расчленением, либо выделением структурных подразделений, а также образованием финансово-промышленной группы, холдинга и т. п.

Реструктуризация управления направлена на реформирование структуры управления, сокращения числа уровней внутрифирменной иерархии, оптимальное уменьшение размера организации, изменение организационной культуры, перепроектирование бизнес-процессов, передачу определенных функций сторонним организациям, создание центров по управлению издержками, прибылью, финансами и другие.

В настоящее время не все проекты организации выполняются собственными силами. Передача определенных функций сторонним организациям в международной практике становится повсеместной тенденцией.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing*: (outer-source-using) – использование внешнего источника/ресурса) – передача организацией, на основании договора,

определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой организации, специализирующейся в соответствующей области.

1. При аутсорсинге передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).

2. Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

Использование аутсорсинга обладает следующими достоинствами:

- уменьшение издержек;
- экономия времени;
- концентрирование на главных (центральных) вопросах, проблемах, задачах и видах деятельности;
- гибкость организации в случае структурных изменений на рынке, возможность срочной замены поставщика;
- повышение качества выполнения работы;
- у партнера подрядчика большой опыт и хорошие навыки в передаваемой ему области деятельности.

В зависимости от вида деятельности, который может быть передан на выполнение сторонней организацией, выделяют следующие виды аутсорсинг: *минимальный, эффективный и радикальный*.

Минимальный аутсорсинг – это вывод из состава организации заготовительных, вспомогательных и обслуживающих подразделений и служб.

Эффективный аутсорсинг – это вывод из состава организации заготовительных, вспомогательных и обслуживающих подразделений и служб и реализация на базе аутсорсинга новых для данной организации функций (использование услуг консалтинговых фирм на постоянной основе).

Радикальный аутсорсинг – предполагает создание оболочечной организации без производства продукции.

Оболочечная организация генерирует новые и модифицирует существующие виды продукции, занимается размещением заказов, контролем качества, привлечением финансовых ресурсов, маркетинговой деятельностью (продвижением продукции, созданием бренда, рекламной кампанией).

В таблице 8.1 виды деятельности, которые организация может передать на аутсорсинг.

Оптимизация финансовой структуры связана с созданием центров по управлению издержками, прибылью, финансами. Правильно построенная финансовая структура позволяет увидеть «ключевые точки», в которых будет формироваться, учитываться и перераспределяться прибыль, а также осуществляться контроль за расходами и доходами. Одним из первых шагов на пути оптимизации структуры становится выделение в ней центров финансового учета (ЦУ).

Под центром учета понимается любой объект финансовой структуры, которым может быть центр финансовой ответственности (ЦФО), центр финансового учета (ЦФУ).

Таблица 8.1 – Виды деятельности, передаваемые организацией на аутсорсинг

Вид аутсорсинговых услуг	Виды деятельности	Хозяйственные связи между заказчиком и аутсорсером
1	2	3
1. Аутсорсинг непрофильных видов деятельности	1. Ремонт, реконструкция, модернизация объектов недвижимости. 2. Обеспечение организации коммунальными услугами (электроэнергия, тепло, вода, канализация, газ). 3. Реализация охранных мероприятий (техническая охрана объектов, служба безопасности, техника безопасности, пожарная безопасность). 4. Уборка помещений и территории, вывоз мусора и отходов. 5. Корпоративное питание («кэтеринг»). 6. Обеспечение услугами связи, интернетом, удобствами. 7. Профилактика работы технических систем (лифты, энергетические установки и освещение, средства связи, компьютерные сети и системы, санитарно-техническое оборудование, системы отопления и кондиционирования, средства сигнализации, приборы различного назначения, средства видеоконтроля и др.). 8. Содержание парковок, рекреационных объектов.	а) преимущественно долгосрочные договора и соглашения; б) возможны конкурсы, тендеры, аукционы на привлечение аутсорсеров; в) иногда заказчику выгодно заключать разовые контракты: ремонт, перевозки и др.); г) есть случаи участия заказчика в капитале аутсорсера
2. Аутсорсинг интеллектуальных услуг	Информационные технологии; – управление персоналом; – бухгалтерский учет; – управленческий консалтинг, включая работу на финансовом рынке; – маркетинг; – реклама; – логистика и др.	а) преимущественно краткосрочные и разовые договоры (хотя встречается и абонентное обслуживание); б) иногда практикуются конкурсы, тендеры, аукционы на привлечение исполнителей (например, оценщиков или IT-аутсорсеров); в) участие заказчика в капитале аутсорсера встречается крайне редко

Окончание таблицы 8.1

3. Аутсорсинг производственных процессов: 3.1 Аутсорсинг производства общепромышленных товаров, работ, услуг		а) преимущественно долгосрочные договоры; б) возможны конкурсы, тендеры, аукционы; в) есть случаи участия заказчика в капитале аутсорсера
3.2 Контрактное производство деталей, узлов, комплектующих изделий		часто долгосрочные контракты (отсюда «контрактные производители»)

Каждое подразделение вносит свой вклад в конечный финансовый результат организации (в виде привлечения дохода или осуществления расходов) и должно нести ответственность за свои действия: осуществлять, планировать, отчитываться по результатам. Благодаря делегированию полномочий и разделению ответственности между менеджерами различных подразделений, повышается оперативность в принятии решений, появляется возможность более грамотно оценить результаты работы тех или иных подразделений и выстроить соответствующим образом систему мотивации.

Процесс построения финансовой структуры начинается с определения ЦФО верхнего уровня. Центр финансовой ответственности – объект финансовой структуры организации, который несет ответственность за финансовый результат ее работы. В качестве ЦФО верхнего уровня, как правило, выступают отдельные бизнес-единицы (организации в структуре холдинга, филиалы, отдельные проекты, руководители которых несут ответственность как за формирование доходов, так и за осуществление расходов). Главная задача ЦФО – максимизация прибыли. Основным инструментом управления ЦФО, который позволяет также оценить результаты его работы, является бюджет доходов и расходов на определенный период.

Центр финансового учета – объект финансовой структуры, который отвечает только за некоторые финансовые показатели, но не за результат в целом. Основной целью ЦФУ, в отличие от ЦФО, является достижение наилучшего значения заданного показателя.

Среди ЦФУ обычно выделяют следующие виды:

1. Центр прибыли – структурное подразделение, ответственное за сбытовую деятельность организации. Ее эффективность определяется максимизацией доходов организации в рамках выделенных для этих целей ресурсов. Основным инструментом управления центром доходов является бюджет продаж и бюджет коммерческих расходов.

2. Центр затрат – структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ в рамках выделенных на эти цели ресурсов. К дан-

ному типу ЦФУ относится, как правило, большинство подразделений организации. В первую очередь линейные подразделения. Руководители ЦФУ несут ответственность только за расходы, которые они имеют возможность контролировать.

3. Центр инвестиций – структурное подразделение или группа подразделений, которые непосредственно связаны с организацией новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем. Инструментом управления для данного типа ЦФУ являются бюджеты инвестиционных проектов.

Кадровая реструктуризация зависит от длительности преобразований и связана с высвобождением работников, ранее занятых непроизводительным трудом, а также с переобучением и переподготовкой кадров, изменением принципов их подбора и расстановки, привлечением к работе наиболее опытных и способных руководителей и специалистов.

Реализация данного направления реструктуризации требует четкого разделения всего персонала на следующие три группы:

- очень нужные работники на этапе выхода из кризиса, их обязательно оставляют работать в организации;
- хорошие, квалифицированные работники. Решение об их дальнейшей работе в организации зависит от ее финансового состояния. Если у организации нет денежных средств, то она отказывается от их услуг. При менее тяжелом финансовом состоянии является целесообразным сохранение этой группы работников;
- работники, которых можно найти и пригласить в организацию в любое время. На этапе выхода из кризисной ситуации организации необходимо отказаться от услуг данной группы работников.

Имущественная реструктуризация предполагает сдачу в аренду, консервацию, отчуждение и приватизацию неиспользуемых производственных мощностей, объектов социальной сферы.

Финансовая реструктуризация включает реорганизацию капитала и рекапитализацию. Вначале проводится реорганизация капитала, которая направлена на изменение структуры прежней задолженности организации.

Рекапитализация осуществляется вслед за ней и ставит своей целью обеспечение организации новым капиталом.

Финансовая реструктуризация, как правило, вызвана необходимостью решения следующих задач:

- предотвращение либо вывод организации из финансового кризиса;
 - предупреждение возможного банкротства;
 - создание прозрачной финансовой структуры с целью привлечения потенциального инвестора и улучшения контроля над организацией;
 - оптимизация финансовых потоков внутри организации либо в группе связанных организаций;
 - повышение стоимости организации.
- К способам финансовой реструктуризации относятся:
- реструктуризация кредиторской задолженности;

- перевод части долгосрочных активов на баланс аффилированных организаций;
- сокращение дебиторской задолженности и страхование рисков неплатежей;
- нормирование оборотных средств организации;
- мобилизация на счетах организации денежных средств на конец отчетного периода.

Реструктуризация кредиторской задолженности начинается с анализа ее состава и структуры и разделения всех кредиторов на несколько групп, исходя из очередности погашения долгов перед ними. Отнесение кредитора к той или иной группе зависит от конкретных обстоятельств, а именно от величины совокупного долга, от срока погашения, от возможностей организации, от активности тех или иных кредиторов и т. д.

В целом можно выделить следующие виды кредиторов:

- государство;
- персонал организации (в части задолженности по оплате труда);
- поставщики;
- финансовые организации, в том числе банки;
- клиенты (в случае невозможности выполнения своих обязательств по контракту);
- прочие кредиторы.

Способы реструктуризации кредиторской задолженности:

- отсрочка и рассрочка платежей, пролонгация задолженности (в отношении финансовых учреждений). Однако не всегда имеется возможность их применить;
- погашение задолженности посредством передачи кредитору части активов. Наиболее привлекательный способ – переуступка собственной дебиторской задолженности, а также передача в собственность непрофильных или неиспользуемых активов;
- передача в качестве расчета доли в уставном капитале или пакета акций организации.

Чтобы пакет акций представлял какую-нибудь ценность, организация должна иметь четкий план выхода из кризиса и стратегический план развития на ближайшие несколько лет, подкрепленный необходимыми компетенциями (ключевой персонал, заключенные на выгодных условиях долгосрочные контракты, поддержка со стороны властей, быстрорастущий сегмент рынка, на котором работает компания, и т. д.). Ликвидность предлагаемой доли в капитале организации повышается, если она имеет на балансе ценное имущество, не обремененное обязательствами (здания, сооружения, материально-техническая база), либо нематериальные активы, которые достаточно сложно приобрести сторонним организациям (лицензии, разрешения, патенты и т. д.);

- продажа имущества с целью удовлетворения требований кредиторов.

Перевод части долгосрочных активов на баланс аффилированных организаций с целью повышения коэффициента иммобилизации (соотношение постоянных и текущих активов), который характеризует устойчивость организации в плане возможности погашения краткосрочной задолженности.

Аффилированная организация, как следует из первичного значения слова аффилированный, – это организация, которая зависит от другой организации. Аффилированная организация – это подконтрольная организация, то есть полностью не свободная в своих действиях организация-участница совместного бизнеса.

Сокращение дебиторской задолженности и страхование рисков неплатежей;

- факторинг;
- переуступка просроченных долгов покупателям путем предоставления ей бóльшей отсрочки платежа, чем прочим клиентам.

В соответствии со статьей 772 Гражданского кодекса Республики Беларусь – по договору финансирования под уступку денежного требования (факторинга) одна сторона (фактор) обязуется второй стороне (кредитору) вступить в денежное обязательство между кредитором и должником на стороне кредитора путем выплаты кредитору суммы денежного обязательства должника с дисконтом (разница между суммой денежного обязательства должника и суммой, выплачиваемой фактором кредитору) с переходом прав кредитора на фактора (открытый факторинг) либо без такого перехода (скрытый факторинг).

Факторинг является инструментом беззалогового финансирования, его преимущество с точки зрения влияния на финансовую отчетность заключается в том, что организация снижает общую сумму дебиторской задолженности клиентов. В случае использования факторинга без регресса, т. е. при котором клиент факторинговой компании уже не несет ответственности за возврат долга дебитором, организация страхует себя от риска неплатежей, тем самым снижая процент потенциально проблемной задолженности.

8.4 Виды реструктуризации организации по срокам проведения преобразований

В зависимости от срока проведения реструктуризация организации подразделяется на: оперативную (до 6 месяцев) и стратегическую (от 1–5 лет).

На рисунке 8.3 представлена взаимосвязь между оперативной и стратегической реструктуризацией организации.

Сущность оперативной реструктуризации заключается в том, что она направлена на решение проблем по восстановлению платежеспособности организации в краткосрочном периоде и реализуется за счет ее внутренних резервов.



Рисунок 8.3 – Взаимосвязь между оперативной и стратегической реструктуризацией организации

Оперативная реструктуризация предполагает реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств.

Основные задачи оперативной реструктуризации обусловлены ее сущностью:

- восстановление платежеспособности организации в текущий момент времени;
- создание экономических и финансовых условий для устойчивого функционирования организации в долгосрочном периоде и обеспечение конкурентоспособности;
- создание условий для инвестиционной привлекательности организации.

При разработке программы оперативного оздоровления организации необходимо предусматривать использование преимущественно незатратных способов решения экономических проблем, стоящих перед организацией. С этой точки зрения целесообразно проведение таких мероприятий, как:

- снижение издержек производства;
- проведение инвентаризации;
- внедрение новых прогрессивных форм и методов управления;
- сокращение численности персонала;

- временная остановка капитального строительства;
- продажа излишнего оборудования, материалов, готовых изделий;
- продажа незавершенного производства;
- продажа дочерних фирм и долей в капитале других организаций;
- реструктуризация долговых обязательств;
- оптимизация дебиторской задолженности;
- совершенствование организации труда;
- капитальный ремонт, модернизация основных средств, замена устаревшего оборудования, приобретение дополнительных основных средств.

Результаты оперативной реструктуризации проявляются:

- в улучшении ликвидности за счет сокращения инвестиций, уменьшения товарно-материальных запасов, сокращения дебиторской задолженности, реализации излишних активов;
- в улучшении результатов производственной деятельности, т. е. ускорении оборачиваемости товарно-материальных запасов, сокращении материальных затрат и затрат на содержание персонала;
- в изменении структуры привлеченного капитала, которая при качественном управлении способствует росту ставки доходности на собственный капитал;
- в восстановлении платежеспособности и росте рентабельности производства.

Если в ходе оперативной реструктуризации удалось обеспечить ликвидность организации, то следующим этапом будет проведение стратегической реструктуризации, направленной на восстановление и дальнейшее повышение ее конкурентоспособности. Организация только тогда может достичь долгосрочного восстановления конкурентоспособности, когда она сама приступит к решению собственных проблем, учтет воздействия проходящего процесса реструктурирования, изучит условия рынка и конкуренции, а также исследует слабые стороны производственных процессов.

Стратегическая реструктуризация организации содержит:

- четко сформулированные цели и направления реструктуризации;
- порядок и критерии принятия решений о реструктуризации;
- способы реструктуризации;
- средства, необходимые для проведения реструктуризации, и механизм финансирования;
- сроки реструктуризации;
- мероприятия по стимулированию реструктуризации промышленных и финансовых компаний;
- меры, обеспечивающие социальную защиту работников компаний;
- порядок взаимодействия с местными органами власти в ходе реструктуризации;
- порядок взаимодействия с предприятиями, подлежащими реструктуризации;

– перечень нормативно-правовых документов, обеспечивающих тот или иной способ реструктуризации.

Содержанием стратегической реструктуризации являются:

- анализ сфер деятельности;
- создание необходимой информационной системы;
- организация маркетингового исследования, разработка стратегии маркетинга и сбыта;
- выработка стратегии закупок сырья;
- разработка возможных вариантов дальнейшего развития;
- бизнес-планирование на основе наиболее эффективного варианта развития;
- формирование детальных отраслевых концепций развития.

Результатом успешного проведения стратегической реструктуризации организаций является повышение конкурентоспособности организации.

9 КЛАСТЕРЫ В ЭКОНОМИКЕ

9.1 Кластеры: понятие, предпосылки создания и преимущества

Кластер представляет собой группу географически локализованных взаимосвязанных организаций, поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных услуг, инфраструктуры, научно-исследовательских институтов, высших учебных заведений и других организаций, взаимодополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных организаций и кластера в целом.

Мировой опыт дает примеры повышения конкурентоспособности территорий и производственных комплексов путем реализации кластер-ориентированной региональной политики.

Понятие кластера в западной литературе было введено в экономическую теорию Майклом Портером: *«кластер – это сконцентрированные по географическому признаку группы 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 и ведущих совместную работу».*

Таким образом, для того чтобы быть кластером, группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций должна действовать в определенной сфере, характеризоваться общностью деятельности и взаимодополнять друг друга.

Характерные признаки кластеров можно свести к 12 показателям:

- возможности по исследованию и развитию;
- квалификация рабочей силы;
- развитие трудового потенциала;
- близость поставщиков;
- наличие капитала;
- доступ к специализированным услугам;
- отношения с поставщиками оборудования;
- ассоциирующиеся структуры;
- интенсивность формирования сетей;
- предпринимательская энергия;
- инновации и обучение;
- коллективное видение и руководство.

В качестве предпосылок для формирования кластеров можно выделить следующие: *наличие конкурентоспособных организаций; наличие в регионе конкурентных преимуществ для развития кластера; географическая концентрация и близость; широкий набор участников и наличие «критической массы»; наличие связей и взаимодействия между участниками кластеров.*

Наличие конкурентоспособных организаций. Ключевым условием для развития кластера является наличие конкурентоспособных на рынке организаций в кластере. Концентрация занятости в депрессивных организациях может быть предпосылкой для формирования и развития кластера, но не является критерием его наличия. В качестве индикаторов конкурентоспособности могут рассматриваться: относительно высокий уровень производительности компаний и секторов, входящих в кластер; высокий уровень экспорта продукции и услуг; высокие экономические показатели деятельности организаций (такие как прибыльность, акционерная стоимость).

Наличие в регионе конкурентных преимуществ для развития кластера. Например, выгодное географическое положение; доступ к сырью; наличие специализированных людских ресурсов, поставщиков комплектующих и связанных услуг, специализированных учебных заведений и образовательных программ, специализированных организаций, проводящих НИОКР, необходимой инфраструктуры и другие факторы. В качестве индикаторов конкурентных преимуществ территории могут рассматриваться: сравнительно высокий уровень привлеченных иностранных инвестиций на уровне организаций или секторов, входящих в кластер.

Географическая концентрация и близость. Ключевые участники кластеров находятся в географической близости друг к другу и имеют возможности для активного взаимодействия. Географический масштаб может варьироваться от типа и особенностей кластера и охватывать один или несколько регионов государства. В качестве индикаторов географической концентрации могут рассматриваться различные показатели, характеризующие высокий уровень специализации данного региона.

Широкий набор участников и наличие «критической массы». Кластер может состоять из компаний, производящих конечную продукцию и услуги, как правило, экспортируемые за пределы региона, системы поставщиков комплектующих, оборудования, специализированных услуг, а также профессиональных образовательных учреждений, НИИ и других поддерживающих организаций. В качестве индикаторов могут рассматриваться показатели, характеризующие высокий уровень занятости на предприятиях и в секторах, входящих в кластер, количество компаний и организаций, относящихся к секторам, входящим в кластер.

Наличие связей и взаимодействия между участниками кластеров. Одним из ключевых факторов успеха для развития кластеров является наличие рабочих связей и координации усилий между участниками кластера. Эти связи могут иметь различную природу, включая формализованные взаимоотношения между головной компанией и поставщиками, между самими поставщиками, партнерство с поставщиками оборудования и специализированного сервиса; связи между компаниями, вузами и НИИ в рамках сотрудничества при реализации совместных НИОКР и образовательных программ. Контакты между компаниями малого и среднего размера могут быть связаны также с координацией их усилий по коллективному продвижению товаров и услуг на существующие и новые рынки.

В ходе исследований М. Портер проанализировал конкурентные возможности более 100 отраслей в десяти странах. Оказалось, что наиболее конкурентоспособные транснациональные компании обычно не разбросаны бессистемно по разным странам, а имеют тенденцию концентрироваться в одной стране, порой даже в одном регионе страны. Это объясняется тем, что одна или несколько фирм, достигая конкурентоспособности на мировом рынке, распространяет свое положительное влияние на ближайшее окружение: поставщиков, потребителей и конкурентов. А успехи окружения, в свою очередь, оказывают влияние на дальнейший рост конкурентоспособности данной компании.

В итоге формируется «кластер» – сообщество фирм, тесно связанных отраслей, способствующих росту конкурентоспособности друг друга. Для экономики всего государства кластеры исполняют роль точек роста внутреннего рынка.

Вслед за первым зачастую образуются новые кластеры, и международная конкурентоспособность страны в целом увеличивается, что обеспечивается в том числе сильными позициями отдельных кластеров, тогда как вне них даже самая развитая экономика может давать только посредственные результаты.

Целевая направленность кластеров:

- повышение конкурентоспособности участников кластера за счет внедрения новых технологий;
- снижение затрат и повышение качества соответствующих наукоемких услуг за счет эффекта синергии и унификации подходов в качестве, логистике, инжиниринге, информационных технологий и т. д.;

- обеспечение занятости в условиях реформирования крупных организаций и аутсорсинга;

- консолидированное лоббирование интересов участников кластера в различных органах власти. Проведенные за рубежом исследования показывают, что кластеры стимулируют значительное повышение производительности и внедрение инноваций. Компании выигрывают, имея возможность обмениваться положительным опытом и снижать затраты, используя одни и те же услуги и поставщиков.

В кластере выгода распространяется по всем направлениям связей:

- новые производители, приходящие из других отраслей, ускоряют свое развитие, стимулируя научно-исследовательские работы и обеспечивая необходимые средства для внедрения новых стратегий;

- происходит свободный обмен информацией и быстрое распространение новшеств по каналам поставщиков или потребителей, имеющих контакты с многочисленными конкурентами;

- взаимосвязи внутри кластера, часто абсолютно неожиданные, ведут к появлению новых путей в конкуренции и порождают совершенно новые возможности;

- людские ресурсы и идеи образуют новые комбинации.

Известны кластеры в сфере малого и среднего бизнеса (производство мебели, обуви, продуктов питания), в инновационной сфере (биотехнологии, телекоммуникации), в крупном промышленном производстве (автомобилестроение), в области автоспорта. Многообразие и индивидуальность кластеров затрудняют их типизацию.

Преимущества кластеров:

- повышение производительности и конкурентоспособности компаний и секторов экономики. Компании, работающие в более развитых кластерах, более производительны, чем компании в менее развитых кластерах;

- повышение инновационного потенциала. Более развитые кластеры обладают большим инновационным потенциалом, что может быть измерено, например, по количеству патентов;

- стимулирование новых компаний. Развитые кластеры способствуют появлению и развитию новых малых и средних компаний;

- повышение конкурентоспособности и экономическое развитие регионов. С точки зрения социально-экономического развития регионов развитие кластеров положительно влияет на уровень и структуру занятости, уровень заработной платы в регионе;

- обеспечение занятости в регионе, положительное изменение ее структуры, повышение уровня заработной платы.

9.2 Виды кластеров

Существуют различные подходы к классификации кластеров, при этом используется достаточно широкий ряд признаков, по которым кластеры организаций объединяются в однородные группы.

По характеру появления существуют:

- стихийно формирующиеся или спонтанно созданные кластеры предприятий;
- осознанно, преднамеренно или искусственно созданные кластеры предприятий.

По природе:

- реальные кластеры предприятий;
- ложные кластеры предприятий (доминирующая фирма; индустриальный район).

По технологическим параметрам:

- кустарные;
- индустриальные, производящие традиционные товары;
- интеллектуальные или инновационные.

По способу формирования:

- кластеры с региональной формой экономической деятельности (регионально ограниченные объединения внутри родственных секторов вокруг научного или промышленного центра);
- отраслевые кластеры (объединение организаций в различных областях промышленности, например, «фармацевтический кластер»);
- промышленные кластеры;
- кластеры с вертикальными производственными связями в узких сферах деятельности, образованные вокруг головных фирм или сети основных организаций, охватывающих процессы производства, поставки и сбыта.

Региональный кластер – это совокупность фирм, университетов и других организаций, связанных в определенной производственной области в определенном регионе, где синергия достигается при помощи конкуренции и кооперации между участниками.

В данном случае синергетический эффект от взаимодействия организаций, входящих в такой кластер, достигается уже за счет возникающей региональной связи: все предприятия региона взаимодействуют на основе конкурентно-партнерских отношений ради достижения общей цели – развитие региона в целом как кластера. При этом все субъекты хозяйствования находятся в равных условиях для осуществления своей деятельности: одна территория, одно законодательство. Среди характеристик региональных кластеров следует отметить открытость, распространяющуюся за пределы внутрирегиональных сетей и имеющую цель использовать внешние ресурсы.

Выделяются следующие виды региональных кластеров:

1. *Сильные кластеры* характеризуются высокой внутренней конкуренцией, интенсивным внутрикластерным взаимодействием в рамках совместных проектов и работы межотраслевых организаций.

2. *Устойчивые кластеры* демонстрируют позитивную динамику всех элементов кластера и внутрикластерного взаимодействия, однако пока еще не достигли необходимого уровня развития для получения уверенных выгод от объединения.

3. *Потенциальные кластеры* характеризуются неравномерным развитием структуры кластера и слабостью отдельных элементов, однако существуют факторы, способствующие дальнейшему развитию.

4. *Латентные кластеры* объединяют целый ряд довольно успешно функционирующих организаций и компаний, но в целом весьма далеки от полноценной кластерной структуры.

Отраслевой кластер – это неформальное сообщество отраслевых и смежных компаний на основе кооперационных и конкурентных связей, и отличающихся способностью взаимного усиления конкурентных преимуществ за счет синергетического эффекта.

В данном случае синергетический эффект от взаимодействия организаций, входящих в этот кластер, достигается только за счет отрасли, т. к. именно она в этом случае выступает в качестве объединяющего фактора.

В этом случае формируется кластер крупных организаций с четко выраженным единым центром, сильной кооперацией и практически отсутствующей конкуренцией внутри структуры. Данная модель более характерна для тяжелой промышленности в старопромышленных районах. Следует отметить, что подобный вид кластера отличается от ТПК, в первую очередь, самостоятельностью и экономической заинтересованностью в создании, а во-вторых, наличием инновационных основ функционирования. В данном случае кластер – это нечто большее, чем ТПК, это сетевая структура, которая включает представителей власти, бизнес-сообщества, организации гражданского общества в регионе, сплоченные вокруг ядра конкурентоспособной экономической деятельности. Кластер представляет собой сетевую структуру, пронизанную горизонтальными и вертикальными взаимосвязями между предприятиями основной отрасли и обслуживающими производствами, инфраструктурными услугами.

По такому принципу как раз работает известная европейская компания Airbus. Для того чтобы, например, производить самолеты, в идеале нужен кластер, в который войдут организации, производящие отдельные составляющие для самолетов: диски и резину для шасси, крылья, двигатели, материал для внутренней отделки, приборы учета и т. д. Еще одним классическим примером отраслевого кластера считается судостроительный кластер в Норвегии (Норвежская морская группа).

Промышленный кластер фокусируется на конкуренции внутри сектора. Он состоит из всевозможных действующих лиц, ресурсов и видов деятельности, которые объединяются вместе для развития, производства и продажи разнообразных типов товаров и услуг. Промышленный кластер, как правило, про-

странственно не привязан к какой-либо области. В противоположность региональному кластеру, он обладает тенденцией иметь более широкие границы, возможно охватывая весь регион или даже страну. Критическая масса в цепочке начисления стоимости делает фирмы более конкурентными, поскольку они извлекают выгоды из общего рынка труда и других факторных условий. Это значительно разнится с отечественными представлениями о территориально-отраслевых комплексах, которые, как правило, монолитны и не интегрируют обслуживающие производства.

Примером такого кластера является лесопромышленный кластер Финляндии, который включает в себя лесозаготовительную, деревообрабатывающую и целлюлозно-бумажную отрасли. Основными видами выпускаемой продукции деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной отраслей страны являются бумага, картон, пиломатериалы, целлюлоза, фанера, древесные плиты, столярные изделия. Лесозаготовительные и лесоперерабатывающие предприятия рассредоточены по всей территории Финляндии.

Наиболее значимым отличием кластеров от **вертикально-интегрированных структур является инновационный характер** и гибкость специализации. Действительно, все кластеры обладают в той или иной степени инновативностью. Однако для отраслевых кластеров, в отличие от региональных, это более характерно, поскольку сфера специализации первых связана с наукоемким производством. Данная специализация определяет наличие в составе кластера помимо промышленных предприятий и финансовых учреждений центров обучения и инноваций, позволяющих использовать преимущества внутрифирменной иерархии и рыночного механизма, что дает возможность более быстро и эффективно использовать новые знания, научные открытия и изобретения.

По отраслевой специфике кластеры в свою очередь подразделяются на:

- дискретные кластеры включают организации, производящие продукты (и связанные услуги), состоящие из дискретных компонентов, включая организации автомобилестроения, авиационной промышленности, судостроения, двигателестроения, иных отраслей машиностроительного комплекса, а также организации строительной отрасли и производства строительных материалов. Как правило, данные кластеры состоят из малых и средних компаний – поставщиков, развивающихся вокруг сборочных и строительных организаций;

- процессные кластеры образуются организациями, относящимися к так называемым процессным отраслям, таким как химическая, целлюлозно-бумажная, металлургическая отрасль, а также сельское хозяйство, пищевая промышленность и другие;

- инновационные и «творческие» кластеры развиваются в так называемых «новых секторах», таких как информационные технологии, биотехнологии, новые материалы, а также в секторах услуг, связанных с осуществлением творческой деятельности (например, кинематографии). Инновационные кластеры включают большое количество новых компаний, возникающих в процессе

коммерциализации технологий и результатов научной деятельности, проводимых в высших учебных заведениях и исследовательских организациях;

– туристические кластеры формируются на базе туристических активов в регионе и состоят из организаций различных секторов, связанных с обслуживанием туристов, например, туристических операторов, гостиниц, сектора общественного питания, производителей сувенирной продукции, транспортных организаций и других;

– транспортно-логистические кластеры включают в себя комплекс инфраструктуры и компаний, специализирующихся на хранении, сопровождении и доставке грузов и пассажиров. Кластер может включать также организации, обслуживающие объекты портовой инфраструктуры, компании, специализирующиеся на морских, речных, наземных, воздушных перевозках, логистические комплексы и другие. Транспортно-логистические кластеры развиваются в регионах, имеющих существенный транзитный потенциал.

Кластеры смешанных типов могут сочетать признаки нескольких типов кластеров.

В последнее время интенсивно развиваются инновационные кластеры организаций, которые представляют собой промышленные кластеры, но имеющие специализации в наукоемких отраслях. К числу известных примеров относятся: Силиконовая долина (ИТ); Бангалор, Индия (разработка программных продуктов); Париж, Франция (мода); Кембридж, Великобритания (биотехнологии и электроника). В отличие от индустриальных, здесь присутствует нацеленность на создание и технологическое применения ноу-хау, на широкое использование накопленных знаний и навыков внутри компаний кластера. Отличие инновационного кластера от других форм экономических объединений заключается в том, что компании кластера не идут на полное слияние, а создают механизм взаимодействия, позволяющий им сохранить статус юридического лица и при этом сотрудничать с другими предприятиями, образующими кластер и за его пределами. В кластерах формируется сложная комбинация конкуренции и кооперации, особенно в инновационных процессах.

В современном мире, а также в последнее десятилетие в Беларуси популярна идея повышения конкурентоспособности региональной экономики на основе кластерного подхода.

ЛИТЕРАТУРА

1. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Баумгартен, Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л. В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4. – С. 72–85.
3. Баумгартен, Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности орга Герасенко, В. П. Развитие экономической конкуренции : монография / В. П. Герасенко, Г. К. Котов, П. В. Герасенко. – Гомель : Белорусский центр бизнеса «Альтаир», 2000. – 120 с.
4. Береговая, И. Б. Управление конкурентоспособностью социально-экономических систем. Теория и методология [Электронный ресурс] : монография / И. Б. Береговая, О. М. Калиева. – Электрон. текстовые данные. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. – 250 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71346.html>.
5. Волонцевич, Е. Ф. Конкурентоспособность организаций : практикум / Е. Ф. Волонцевич, Г. К. Козлова. – Минск : БГЭУ, 2005. – 83 с.
6. Волонцевич, Е. Ф. Конкурентоспособность торговой фирмы : курс лекций / Е. Ф. Волонцевич. – Минск : Изд-во БГЭУ, 2003. – 93 с.
7. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации: учеб. пособие / А. С. Головачев. – Минск: Выш. шк., 2012. – 319 с.
8. Головачев, А. С. Конкурентоспособность страны, предприятия и товара : научно-методическое пособие / А. С. Головачев, С. Л. Гарбацевич. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2001. – 113 с.
9. Гончарук, В. А. Алгоритм преобразований в бизнесе / В. А. Гончарук. – Москва : Дело, 2001. – 296 с.
10. Девяткин, Е. А. Конкурентный анализ [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. А. Девяткин. – Электрон. текстовые данные. – Москва : Евразийский открытый институт, 2009. – 244 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10759.html>
11. Дурович, А. П. Конкурентоспособность товаров в системе маркетинга : учеб. пособие / А. П. Дурович. – Минск : БГЭУ, 1993. – 58 с.
11. Закон Республики Беларусь «Об экономической несостоятельности (банкротстве)» от 24 октября 2016 г. № 439-З (Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь, 15.11.2016, 2/2437).
12. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций : практикум учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям «Коммерческая деятельность», «Товароведение и экспертиза товаров» соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-ого поколения / В. В. Квасникова, О. Н. Жучкевич. – Москва, Минск : Инфра-М Новое знание, 2013. – 183 с.

13. Квасникова, В. В. Реструктуризация предприятий на основе ранней диагностики кризисной ситуации : монография / В. В. Квасникова. – Витебск : УО «ВГТУ», 2005. – 189 с.

14. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. А. Ахенбах [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Воронеж: Научная книга, 2012. – 274 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29269.html>.

15. Конкурентоспособность предприятия (фирмы) : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования, обучающихся по экономическим специальностям соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3-го поколения / А. К. Александров [и др.] ; под общ. ред. В.М. Круглика. – Минск, Москва : Новое знание ИНФРА-М, 2013. – 284 с.

16. Конкуренция и конкурентоспособность : теоретические и практические аспекты : монография / С. В. Дегтярева, Е. А. Капогузов, А. Л. Карпов [и др.] ; отв. ред. Г. М. Самошилова, М. Ю. Маковецкий. М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования Омский гос. ун-т им. Ф. М. Достоевского. – Омск : Изд-во Омского государственного университета, 2013. – 198 с.

17. Криворотов, В. В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» / В. В. Криворотов, А. В. Калина, С. Е. Ерыпалов. – Электрон. текстовые данные. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 351 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/34467.html>.

18. Круглов, М. И. Стратегическое управление компанией : учебник для вузов / М. И. Круглов. – Москва : Русская деловая лит., 1998. – 768 с.

19. Лебедева, Н. А. Конкурентный анализ в бизнесе [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Н. А. Лебедева. – Электрон. текстовые данные. – Орел : Межрегиональная Академия безопасности и выживания (МАБИБ), 2014. – 107 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/33426.html>

20. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник для бакалавров для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)», «Товароведение», «Маркетинг» [углубленный курс] / И. М. Лифиц ; Рос. гос. торг.-экон. ун-т. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2013. – 437 с.

21. Лифиц, И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг : учеб. пособие / И. М. Лифиц. – Москва : Юрайт-Издат, 2004. – 335 с.

22. Магомедов, Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров : учеб. пособие / Ш. Ш. Магомедов. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. – 294 с.

23. Молокова Е. И. Планирование деятельности предприятия [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. И. Молокова, Н. П. Коваленко. – Электрон.

текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2013. – 196 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11394.html>.

24. Парамонова, Т. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли : учеб. пособие / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк. – Москва : КНОРУС, 2008. – 120 с.

25. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – Москва : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

26. Савельева, Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник / Н. А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс. – 382 с.

27. Тарануха, Ю. В. Конкуренция и конкурентоспособность [Электронный ресурс] : монография / Ю. В. Тарануха. – Электрон. текстовые данные. – Москва : Русайнс, 2015. – 335 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48906.html>.

28. Управление конкурентоспособностью организации [Электронный ресурс] : монография / Л. А. Сафонова [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. – 154 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69564.html>.

29. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Маркетинг ДС. – 2008. – 432 с.

30. Фурс, И. Н. Конкурентоспособность продовольственных товаров : учеб. пособие / И. Н. Фурс. – Минск : УП «ИВЦ Минфина», 2004. – 346 с.

31. Юданов, Ю. А. Конкуренция: теория и практика : учебно-практ. пособие / Ю. А. Юданов. – Москва : Ассоциация авторов и издателей. «Тандем», издательство «ГНОМ – Пресс», 1998. – 384 с.

32. Яшева, Г. А. Конкурентоспособность экономических систем в контексте сетизации социально-экономического пространства : теория, методология, практика : монография / В. В. Богатырева [и др.], под ред. Г. А. Яшевой. – Витебск : УО «ВГТУ», 2018. – 304 с.

Учебное издание

Квасникова Вера Владимировна

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Курс лекций

Редактор *Т.А. Осипова*

Корректор *Т.А. Осипова*

Компьютерная верстка *В.В. Квасникова*

Подписано к печати 18.06.2019. Формат 60x90^{1/16}. Усл. печ. листов 5,8.
Уч.изд. листов 7,0. Тираж 116 экз. Заказ № 198.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»
210038, г. Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.