### Лекция 9

## МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ 0

## ОРГАНИЗАЦИИ

### Система управления конкурентоспособностью организации

**Управление конкурентоспособностью** - деятельность, оказывающая управляющее воздействие на производственно-экономические системы, изменять оптимальным образом факторы конкурентоспособности товара для достижения поставленной цели в условиях воздействия среды4.

**Целями управления** являются: увеличение прибыли, поддержание на определенном уровне показателей конкурентоспособности и др. Возможные цели управления с точки зрения конкурентоспособности товара разделяют на классы (табл.2.1.). Управление осуществляется в результате оптимизации показателей всех этих четырех классов целей, являющихся локальными по отношению к общей цели.

**Таблица 2.1. – Классы целей управления конкурентоспособностью**

|  |  |
| --- | --- |
| Класс | Вид цели управления |
| Первый класс | цели управления, достигаемые путём изменения состояния производства, обеспечивающие экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии производства и организацию труда на производстве. |
| Второй класс | цели управления, связанные с эффективным управлением оборотных средств, обеспечивающие независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем. |
| Третий  класс | цели управления, связанные с показателями сбыта и продвижения товара на рынке средствами рекламы и стимулирования. |
| Четвертый  класс | цели, связанные с обеспечением показателя конкурентоспособности товара, в частности качества товара и его цены. |

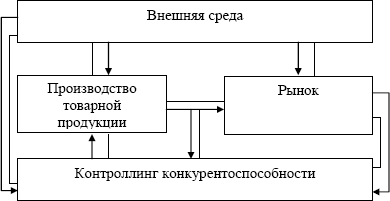
****

Рисунок 2.1. - Структурная схема системы управления конкурентоспособностью

4 Сафиуллин Н.З. Управление конкурентоспособностью предприятий./ Н.З. Сафиуллин, Л.Н. Сафиуллин. Монография. – Казань: Изд-во Казанск. ун-та, 2008. – 189 с.

### 2 Научные подходы к формированию механизма конкурентоспособности организации

1. *Системный подход.*

Позволяет повысить качество и эффективность управляемых объектов. Системный подход – философия управления, методология исследования объектов как систем, метод выживания на рынке, метод превращения сложного в простое, восхождения от абстрактного к конкретному.

Система состоит из двух составляющих:

1. внешнее окружение, включающее вход и выход системы, связь с внешней средой, обратную связь;
2. внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы.
3. *​Логический подход.*

К методологическим *принципам диалектической логики* относят: 1) принцип объективности рассмотрения объекта; 2) принцип всесторонности рассмотрения объекта (требование рассматривать объект во всех его связях и отношениях); 3) принцип историзма (рассмотрение объект в его развитии, самодвижении, с тем, чтобы предсказать его будущее состояние).

1. *Инновационный подход.*

Ориентирован на активизацию инновационной деятельности в области базовых наукоёмких отраслей, являющихся двигателями развития экономики. Факторы производства и инвестиций должны быть средствами научно обоснованной инновационной деятельности, а не её целью.

1. *​Комплексный подход.*

При применении комплексного междисциплинарного подхода должны учитываться технические, экологические, организационные, социальные, психологические, а при необходимости и другие (например, политические) аспекты управления и их взаимосвязи. Если упустить один из обязательных аспектов управления, то проблема не будет полностью решена. Напр., при проектировании новых орудий труда показателям экологичности и эргономичности иногда уделяется второстепенное внимание, поэтому они становятся неконкурентоспособными.

1. *​Глобальный подход*.

Суть *глобального подхода* заключается в том, что при формировании и решении большинства проблем обеспечения конкурентоспособности крупных объектов точка обзора мысленно должна быть над глобальной системой, а не на уровне, где находится анализируемый объект.

1. *​Интеграционный подход.*

*Н*ацелен на исследование и усиление взаимосвязей: а) между отдельными подсистемами и компонентами СОК; б) между стадиями жизненного цикла объекта управления (стратегический маркетинг, НИОКР и т.д.); в) между уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, фирма); г) между субъектами управления по горизонтали.

**Интеграция** *- это* усиление сотрудничества субъектов управления, их объединение, углубление взаимодействия и взаимосвязей между компонентами системы управления. И*нтеграция между отдельными подсистемами и компонентами СОК* обеспечивается углублением и конкретизацией взаимосвязей между ними,

количественным выражением этих взаимосвязей. Напр., управляющая подсистема задаёт службам и подразделениям организации конкретные показатели функционирования по качеству, количеству, затратам ресурсов, срокам и др., на основе выполнения которых достигаются поставленные цели.

1. *Виртуальный подход.*

Суть *подхода* - в применении сети Интернет и др. средств электронной связи с целью формирования виртуальных организационных структур, получения, обработки, использования и передачи информации для удовлетворения потребностей при возможности действовать на местном уровне, конкурировать в глобальном масштабе без прямых контактов с клиентами и партнёрами.

На основе виртуального подхода создаются виртуальные организации, осуществляется множество сделок и т.д.

Отличительные черты *виртуальных организаций:*

-осуществление связей управляющих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций;

* взаимоотношения со всеми партнёрскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений, договоров и взаимное владение;
* образование временных альянсов, организаций в смежных областях деятельности.

1. *​Маркетинговый подход.*

*П*редусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Напр., выбор стратегии организации должен осуществляться на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей в данном виде товара или услуг, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, анализа конкурентоспособности товаров и товаров конкурентов. Прогнозирования их конкурентных преимуществ, прогнозирования механизма действия закона конкуренции.

1. *Эксклюзивный подход.*

Суть подхода – в приобретении субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством в любой области деятельности или конкурентным преимуществом. Наиболее характерными объектами для реализации эксклюзивного подхода являются: конкурентоспособный персонал, патент, прогрессивное технологическое оборудование, ноу-хау и др.

1. *​Воспроизводственно-эволюционный подход.*

Ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими (по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке) совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Применение *опережающей базы сравнения* при планировании новшеств базируется на следующих подходах:

а) база сравнения – показатели лучшего образца конкурентов на данном рынке в текущий момент;

б) база сравнения – показатели лучшего образца конкурентов, скорректированные к началу освоения нового образца товара организации;

в) опережающая база сравнения (требует высокой квалификации работников, мощной научно-экспериментальной базы, большого объёма качественной информации. Может применяться к воспроизводству только приоритетных объектов.

1. *​Процессный подход.*

*Процессный подход* рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления начинается со *стратегического маркетинга* – комплекса работ по прогнозированию нормативов конкурентоспособности и формированию портфеля новшеств и инноваций, рыночной стратегии фирмы на основе стратегической сегментации рынка.

*Планирование* – функция управления, комплекс работ по анализу ситуаций и факторов внешней среды; прогнозированию, оптимизации и оценке альтернативных вариантов достижения целей; выбору наилучшего варианта плана.

*Организация процессов* – комплекс управленческих и производственных процессов по реализации планов. Процессы могу быть основными, вспомогательными и обслуживающими.

*Учёт –* функция управления по фиксации времени, расхода ресурсов, каких-либо параметров системы менеджмента на различных видах носителей информации. *Контроль* – функция управления по обеспечению выполнения программ, планов, письменных или устных заданий, реализующих управленческие решения.

### Критерии конкурентоспособности организации

Под ***критерием конкурентоспособности*** следует понимать количественные и/или качественные характеристики объекта, служащие основанием для оценки его конкурентоспособности. Критерии конкурентоспособности классифицируют по следующим признакам:

* по назначению (ограничительный, оценочный),
* виду удовлетворяемых потребностей (уровень качества, цена потребления и т.п.),
* количеству учитываемых характеристик (единичный, групповой, обобщенный).

Критерии как характеристики, учет и оценка которых позволяют судить о конкурентных преимуществах, отражают удовлетворение различных групп потребностей: исходя из иерархии - базовые и продвинутые; исходя из состава - сложные и простые; исходя из степени выраженности - явные и скрытые.

*Ограничительный критерий* - количественная и/или качественная характеристики, составляющие основу требований к допуску объекта к профессиональной оценке его конкурентоспособности (т.е. проводимой уполномоченными и компетентными должностными лицами).

*Оценочный критерий* - количественная и/или качественная характеристики объекта, необходимые для профессиональной и потребительской оценки с целью определения меры конкурентоспособности и заключения о конкурентных преимуществах.

В различных ситуациях (определяемых типом и объектом рынка) критерий конкурентоспособности может выполнять ограничительную или оценочную роль. Не следует смешивать понятия «критерий конкурентоспособности» и «фактор конкурентоспособности», т.к. как фактор является причиной изменения 1-го или нескольких критериев (например, некачественное сырье, устаревшая технология, ненадлежащая упаковка влияют на показатели надежности продукции).

В то же время одна и та же характеристика товара под углом зрения разных субъектов рынка может выступать в качестве фактора или критерия. Поэтому формирование номенклатуры критериев должно осуществляться исходя из *объекта оценки* (товар, предприятие, регион, страна), типа рынка (внутренний и внешний) и субъекта оценки (изготовитель, продавец, потребитель).

Н. Кано выделил 5 классификационных групп характеристик объекта конкурентоспособности, соответствующих типам потребительских реакций (табл. 2.2.).

**Таблица 2.2. 3- Классификационные групп характеристик объекта конкурентоспособности**

|  |  |
| --- | --- |
| Группа | Свойства объекта конкурентоспособности, показатели |
| Обязательные | Свойства объекта, которые обязательно должны быть обеспечены, т.е. соблюдение изготовителем (поставщиком) требований в отношении обязательных характеристик товара не всегда способствует увеличению  потребительской ценности товара, а их невыполнение - ее снижает. |
| Количественные | Показатели, которые должны быть однозначно дозированы, при  сопоставлении издержек на их достижение с прогнозом ожидаемого числа покупателей, обусловленным улучшением соответствующих свойств. |
| Неожидаемые | Свойства объекта которые могут служить «изюминкой», привлекающей  клиента к новинке. |
| Малоценные | Свойства объекта, которые являются неважными или малоинтересными для  потребителя, что в случае придания этих свойств товару может привести к необоснованным затратам при его покупке и дальнейшей эксплуатации. |
| Проблемные | Противоречивые характеристики товара, который должен удовлетворять запросам и желаниям различных групп покупателей; взамен одного вида объекта конкурентоспособности целесообразно предлагать к реализации два  разных предмета обмена, обладающих противоречивыми свойствами. |

Для сопоставления величины различных критериев, характеризующих конкурентоспособность продукта на разных стадиях его жизненного цикла, их делят на группы: стоимостные (себестоимость, выручка, инвестиции и др.) и качественные (послепродажное обслуживание продукта, уровень известности, реклама и др.). При этом по совокупности критериев самый высокий уровень конкурентоспособности продукт имеет на этапе роста и зрелости.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Определение понятия «управление конкурентоспособностью». Изобразите структурную схему системы управления конкурентоспособностью.
2. Основные цели управления организацией (предприятием). Классы целей управления конкурентоспособностью.
3. Критерий конкурентоспособности организации: понятие и его отличие от факторов конкурентоспособности.
4. Научные подходы к формированию механизма конкурентоспособности организации.

***Список литературы***

*а) основная литература (библиотека СГАУ)*

1. ***Капон, Н.*** *Управление маркетингом [Текст]: учебник для вузов / Н. Капон, В. Колчанов, Д. Макхалберт. - СПб.: Питер, 2010. - 832 с. - ISBN 978-5-49807-068-1.*

*б) дополнительная литература*

1. ***Дубровин, И.А.*** *Маркетинговые исследования [Текст]: учебное пособие / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2009. - 276 с. - ISBN 978-5-394-00524-4.*
2. ***Муромцев, Ю.Л*** *Экономическая эффективность и конкурентоспособность [Текст]: учебное пособие / Д.Ю. Муромцев, Ю.Л. Муромцев, В.М. Тютюнник, О.А. Белоусов, – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 96 с. – ISBN 978-5-8265-0642-4.*
3. ***Фатхутдинов, Р.А.*** *Управление конкурентоспособностью организации [Текст]: учебник*

*/ Р.А. Фатхутдинов, – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Эксмо, 2008. – 544 с. – ISBN 5-699- 11080-1.*

1. ***Чайникова, Л.Н.*** *Конкурентоспособность предприятия [Текст]: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников, – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с. – ISBN 5- 8265-0568-0 (978-5-8265-0568-7).*