

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для практических занятий
по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации»
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Маркетинг и рыночная аналитика

Ставрополь, 2026 г.

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» и предназначены для студентов направления 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) Маркетинг и рыночная аналитика.

Составитель: д. э. н., профессор О.В. Бережная

Рецензент:

д.э.н., профессор, академик РАСН
Парахина В. Н.

Введение

Проблема управления конкурентоспособностью промышленного предприятия является актуальной как с научной, так и с практической точки зрения. На сегодняшний день в условиях усиления конкурентной борьбы для каждого промышленного предприятия на первый план выходит задача сохранения и повышения собственной конкурентоспособности, успешное решение которой является неотъемлемым и необходимым атрибутом современной успешной компании.

В научном плане исследование проблемы управления конкурентоспособностью предприятия также является актуальным по причине отсутствия единства между исследователями по различным аспектам данной проблемы, а также отсутствия целостного общепризнанного ее понимания и толкования. С одной стороны экономическим сообществом разрабатываются теоретические вопросы конкуренции и конкурентоспособности, а с другой — существует множество научных трудов, посвященных узким аспектам проблемы, которые носят в большей степени прикладной характер.

Содержание

- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1. Понятие конкуренции и конкурентоспособности
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. Конкурентные преимущества
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3. Факторы конкурентоспособности компаний: Портер; Олливье, А. Дайан и Р. Урсе
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4. Методы анализа и оценки конкурентоспособности компаний. Классификации факторов конкурентоспособности
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. Методы анализа и оценки конкурентоспособности компаний. Методы анализа конкуренции в отрасли. 5 сил Портера
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6. Конкурентный анализ. Аналитические методы оценки конкурентоспособности
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7. Конкурентный анализ. Методы конкурентного анализа
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью. Конкурентный анализ сайтов
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10. Конкурентные стратегии. Конкурентная разведка и методика анализа конкурента
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11. Инновационные конкурентные стратегии и конкурентоспособность организации. Типы инновационного поведения компаний
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12. Конкурентная стратегия в сфере крупного производства
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13. Конкурентные преимущества узкой специализации
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14. Конкурентная стратегия в сфере радикальных инноваций (фирмы-эксплерента)
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15. Гибкость как источник высокой конкурентоспособности. Радикальные инновации как специализация эксплерентов
- ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16. SWOT-анализ как инструмент разработки конкурентной стратегии

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17. Бенчмаркинг как инструмент
повышения конкурентоспособности

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18. Государственная политика по
содействию развитию товарных рынков и конкуренции

Список рекомендуемой литературы

Практическое занятие №1

Понятие конкуренции и конкурентоспособности

ЦЕЛЬ: закрепить понимание сущности и теоретических основ конкуренции и конкурентоспособности.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Занятие проводится в интерактивной форме – круглый стол

Теоретическая часть

Этимология слова «конкуренция» восходит к латинскому слову «concurrentia», «conspicere», что означает «сталкиваться». В общем виде конкуренция представляет собой соперничество, борьбу за лучшие результаты на каком-либо поприще, затрагивая все области и сферы рыночных отношений.

Конкурентоспособность является системной, если ее определяющие факторы могут быть поняты только при взаимосвязанном обмене между элементами, формирующимися на различных уровнях общественной системы. Поэтому недостаточно рассматривать только микро– (предприятия, потребители и рыночные сделки) и макроуровень (торговля и валютный курс, государственная бюджетная и внешнеторговая политика), что, конечно, не означает, что эти уровни имеют меньшее значение.

Задания

Задание 1.

Заполнить таблицу, дав характеристику основным авторским подходам к трактовке понятия «конкуренция», и сделать вывод.

Автор	Трактовка понятия «конкуренция»
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	Наличие на рынке большего числа независимых покупателей и продавцов и возможность для покупателей и продавцов свободно входить на рынок и покидать его.
Фатхутдинов Р.А.	Это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.
...	...

Источники для заполнения таблицы: учебники, учебные пособия (ЭБС), монографии, диссертации (сайт ВАК), статьи (РИНЦ, Scopus, Google Scholar и т.д.) по теории конкуренции, управлению конкурентоспособностью компаний, менеджменту и т.д.

Повышенный уровень: проанализировать подходы различных авторов (Е.И. Мазилкина и Т.Г. Паничкина, Р.А. Фатхутдинов, С.Г. Светуных и др.) к трактовке понятия конкуренции.

Задание 2.

Заполнить таблицу, дав характеристику основным авторским подходам к трактовке понятия «конкурентоспособность», и сделать вывод.

Автор	Трактовка понятия «конкурентоспособность»
Портер М.Э.	Способность определенного объекта или субъекта отвечать потребностям лиц, заинтересованных в сравнении с другими аналогичными субъектами или объектами
Фатхутдинов Р. А.	Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке
...	...

Источники для заполнения таблицы: учебники, учебные пособия (ЭБС), монографии, диссертации (сайт ВАК), статьи (РИНЦ, Scopus, Google Scholar и т.д.) по теории конкуренции, управлению конкурентоспособностью компаний, менеджменту и т.д.

Повышенный уровень: выполнить это задание в разрезе уровней конкурентоспособности: товар (услуга), компания, регион.

Задание 3.

Заполните таблицу, дав характеристику наиболее распространенным видам конкуренции.

Характеристика	Совершенная конкуренция	Несовершенная конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Монополия
Количество и характеристика продавцов					
Характер продукции					
Контроль за ценами					
Условия выхода на рынок					
Доступность рыночной информации					
Метод сбыта продукции					

Вопросы к круглому столу

1. Что представляют собой конкуренция? Какие есть подходы к трактовке понятия конкуренции?
2. Какие вы знаете уровни конкурентоспособности? Покажите их соотношение на различных примерах (транспорт, банки, IT, рынок хлебобулочной продукции и т.д.)
3. Соотнесите известные виды конкуренции и рынки товаров и услуг в России и за рубежом. В чем сходство? в чем отличие?

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №2

Конкурентные преимущества

ЦЕЛЬ: закрепить понимание сущности и теоретических основ конкурентных преимуществ и методов их оценки.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

Конкурентные преимущества - главные факторы, определяющие коммерческий успех в данной отрасли. Их идентификация - один из главных приоритетов разработки маркетинговой стратегии. Они могут служить краеугольными камнями построения маркетинговой стратегии, однако они могут меняться от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре преимущества, а из них одно-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение.

Ниже перечислены основные типы преимуществ и их составляющие.

1. Преимущества, связанные с технологией
2. Преимущества, связанные с производством
3. Преимущества, связанные с распределением
4. Преимущества, связанные с маркетингом
5. Преимущества, связанные с квалификацией
6. Преимущества, связанные с возможностями организации
7. Другие типы преимуществ

Задания

Задание 1.

Разработать конкурентное преимущество компании одной из следующих компаний (по вариантам):

- 1 Пекарня
- 2 Магазин канцелярских товаров
- 3 Фитнес-клуб (не сетевой)
- 4 Строительный магазин
- 5 Ветеринарная клиника
- 6 Аптека
- 7 АЗС
- 8 Бургерная

9 Автосервис
10 Гостиница

Разрабатывая конкурентное преимущество, помните о 9 критериях, которым оно должно соответствовать критериям:

Критерий	Описание
Уникальность	конкурентное преимущество должно быть уникальным, не встречаться у конкурентов
Долгосрочность	конкурентное преимущество должно быть долгосрочным, т.е. оставаться уникальным и интересным для целевой аудитории как можно дольше (минимум 3-5 лет)
Сложно копируемость	конкурентное преимущество должно быть сложно копируемым, т.е. конкурентам необходимо будет время и высокий уровень инвестиций для его достижения
Правдоподобность	конкурентное преимущество должно вызывать доверие покупателей
Привлекательность	конкурентное преимущество должно продавать Ваш товар, быть способным привлекать новых покупателей
Иметь Reasons to Believe	вместе с конкурентным преимуществом должны быть разработаны причины, чтобы в него поверить, другими словами «reasons to believe»
Быть лучше	правильное конкурентное преимущество дает простой и четкий ответ на вопрос: «Чем товар Вашей компании лучше?» «Почему потребитель должен купить товар именно у Вас?»
Иметь противоположность	у конкурентного преимущества должна существовать полная противоположность, в противном случае это не конкурентное преимущество
Краткость	хорошее конкурентное преимущество уместается в предложение из 20-30 секунд

Этапы разработки:

1 Составьте список всех выгод

2 Проранжируйте все выгоды:

1 балл — выгода, которую предоставляет данная характеристика, абсолютна не представляет ценности для целевой аудитории

2 балла — выгода, которую предоставляет данная характеристика, имеет ценность для целевой аудитории, но не является первичной выгодой, из-за которой приобретают продукт

3 балла — выгода, которую предоставляет данная характеристика, входит в перечень самых важных свойств от покупки продукта

3 Сравните список выгод с конкурентами

4 Поиск абсолютных конкурентных преимуществ

Источниками абсолютных конкурентных преимуществ может быть:

уникальность продукта по одному или нескольким свойствам

уникальность продукта по комбинации свойств

содержание в продукте особых ингредиентов в составе, комбинация ингредиентов

особая форма, внешний вид, объем, упаковка, способ доставки или продажи
выполнение определенных действий лучше, быстрее, эффективнее

наиболее квалифицированные кадры и человеческий капитал
 наличие уникальных технологий, патентов и методов создания товара
 создание инноваций
 доступ к ограниченным ресурсам, сырью
 особые условия продажи и после продажного обслуживание
 способность обеспечить самую низкую цену в отрасли с более высоким уровнем прибыли

5 Поиск «ложных» конкурентных преимуществ

Часто в высоко конкурентных отраслях для маленькой фирмы существует мало возможностей для создания и развития конкурентных преимуществ. В таком случае используется подход создания «ложных» конкурентных преимуществ. Существует 5 способов:

Название способа	Описание способа
First-mover	Первым заявить о свойствах, которые также имеются у товаров конкурентов, но о которых конкуренты не рассказывают покупателю. Такой подход создаст образ «first-mover», новатора категории для товара, а последующие заявления конкурентов будут восприниматься как простое копирование.
Создание новой категории	На существующем рынке создать свою товарную категорию. Пример, бренд пива Miller создал сегмент легкого пива или lager, став единственным брендом в сегменте.
Запатентованная формула	Создать и запатентовать формулу с «научнообразным названием», которая будет представлять комбинацию общеизвестных ингредиентов и свойств, но восприниматься покупателем, как совершенно новое и инновационное решение.
Показатель эффективности	Создать свой собственный показатель оценки эффективности товара, по которому оценить все товары рынка, продемонстрировав высокую эффективность своего продукта.
Интерес и любопытство	Выделиться по второстепенному фактору, который не является важным и определяющим при покупке, но вызовет интерес целевой аудитории. Например, шоколадный батончик Milky Way не тонет в молоке.

6 Составьте план развития и контроля

Задание 2.

Оцените конкурентные преимущества компании (по выбору студента)

Шаг №1: Составьте список параметров оценки

Первым шагом перечислите ключевые конкурентные преимущества Вашего товара и товаров конкурентов. По каким именно параметрам оценивать силу конкурентных преимуществ — решать Вам. Можете воспользоваться следующим списком, а можете добавить в него свои пункты, наиболее подходящие для Вашей компании.

Параметр	Расшифровка параметра
Уникальность	<i>Не встречается у конкурентов</i>
Долгосрочность	<i>Будет актуальным еще 3-5 лет</i>
Сложно копируемо	<i>Требуются высокие инвестиции для достижения данного КП</i>
Вызывает доверие	<i>Целевая аудитория верит, что товар может и способен обеспечить КП</i>
Продает товар	<i>КП способно привлекать новых покупателей</i>
Reasons to Belief	<i>Можно придумать разумные причины, объясняющие КП</i>
Понятность	<i>Четко отвечает на вопрос: «Чем товар Вашей компании лучше?»</i>
Существует противоположность	<i>У КП товара существует противоположное преимущество</i>
Кратко	<i>КП можно объяснить не более чем за 20-30 секунд</i>

Шаг №2: Оцените конкурентное преимущество товара компании

Оценку проще всего проводить по 3-х бальной шкале, где

- 1 балл = параметр полностью не отражен в конкурентном преимуществе товара
- 2 балла = параметр отражен в конкурентном преимуществе товара не полностью
- 3 балла = параметр полностью отражен в конкурентном преимуществе товара
-

Параметр	КП* Вашей компании	КП Конкурент 1	КП Конкурент 2
Уникальность	3	1	1
Долгосрочность	3	2	2
Сложно копируемо	1	2	3
Вызывает доверие	2	3	1
Продает товар	3	2	3
Reasons to Belief	3	3	3
Понятность	3	3	1
Существует противоположность	3	2	3
Кратко	2	3	3
ОБЩИЙ БАЛЛ	23	21	20
% от идеального КП	85%	78%	74%

Шаг №3: Составьте план улучшений

Составьте план действий по улучшению конкурентного преимущества компании. Улучшения необходимо спланировать по тем пунктам оценки, которые получили оценку менее 3 баллов.

Параметр	КП* Вашей компании	КП Конкурент 1	КП Конкурент 2	План действий по улучшению КП
Уникальность	3	1	1	-
Долгосрочность	3	2	2	-
Сложно копируемо	1	2	3	<i>придумать и запатентовать собственное название технологии</i>
Вызывает доверие	2	3	1	<i>необходимо сформировать убеждающие факты возможности обеспечения КП</i>
Продает товар	3	2	3	-
Reasons to Belief	3	3	3	-
Понятность	3	3	1	-
Существует противоположность	3	2	3	-
Кратко	2	3	3	<i>придумать продающую емкую и понятную формулировку</i>
ОБЩИЙ БАЛЛ	23	21	20	Вывод: КП компании выгоднее, чем у конкурентов, но требуется небольшая доработка
% от идеального КП	85%	78%	74%	

Вопросы к практическому занятию

1. Что представляют собой конкурентные преимущества?
2. По каким основаниям классифицируются конкурентные преимущества?
3. Каковы стратегии создания и удержания конкурентных преимуществ?
4. Сформулируйте основные задачи исследования конкурентных преимуществ предприятия.

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №3

Факторы конкурентоспособности компаний: Портер; Олливье, А. Дайан и Р. Урсе

ЦЕЛЬ: закрепить понимание сущности факторов конкурентоспособности и их оценки.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

М. Портер все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, предлагает систематизировать на основе трех подходов. В рамках первого он связывает факторы конкурентоспособности предприятия с факторами производства, представляя их в виде нескольких больших групп:

1. Людские ресурсы - количество, квалификация и стоимость рабочей силы.
2. Физические ресурсы - количество, качество, доступность и стоимость участков, воды, полезных ископаемых, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий; климатические условия и географическое положение страны базирования предприятия.
3. Ресурс знаний - сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках.
4. Денежные ресурсы - количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование промышленности и отдельного предприятия. Естественно, капиталнеоднороден, он имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные ценные бумаги и т.д. У каждой из этих форм свои условия функционирования. С учетом различных условий их движения в разных странах они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в данной стране.
5. Инфраструктура - тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда относятся транспортная система страны, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк внутри и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его привлекательность с точки зрения проживания и работы.

Основу второго подхода к классификации факторов конкурентоспособности предприятия, предложенного М. Портером, составляет степень их специализации. В соответствии с этим все факторы Портер делит на два вида:

1. Общие факторы, к которым относятся система автомобильных дорог, дебетовый капитал, персонал с высшим образованием. Как правило, они могут быть использованы в широком спектре отраслей и дают предприятию преимущества ограниченного характера.

2. Специализированные факторы включают в себя узкоспециализированный персонал, специфическую инфраструктуру, базы данных в определенных отраслях знаний. Эти факторы создают более значительную долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности предприятий.

Третий подход М. Портера основывается на разделении факторов конкурентоспособности предприятия на два типа:

- основные факторы, объединяющие природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированную и полуквалифицированную рабочую силу, дебетовый капитал;

- развитые факторы, включающие в себя современную инфраструктуру обмена информацией, высококвалифицированные кадры (специалисты с высшим образованием, специалисты в области персональных компьютеров) и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

По мнению французских экономистов А. Олливе, А. Дайан и Р. Урсе, ключевых факторов конкурентоспособности предприятия должно быть восемь:

- 1) концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- 2) качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- 3) цена товара с возможной наценкой;
- 4) финансы - как собственные, так и заемные;
- 5) торговля - с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- 6) послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- 7) внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- 8) предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в своих исключительных возможностях удовлетворить эти потребности.

Задания и задачи

Задание 1.

Разработать систему факторов конкурентоспособности компании:

- химической промышленности;
- магазина бытовой химии;
- с/х производителя;
- элеватора;
- хлебокомбината;
- продуктового магазина;
- кофейни;
- магазина товаров для хобби и другие по согласованию с преподавателем

Задание 2.

Конкретизировать факторы конкурентоспособности по М.Портеру в отношении компаний из задания 1.

Вопросы к практическому занятию

1. Что представляют собой факторы конкурентоспособности?
2. Какие классификации факторов конкурентоспособности вы знаете?
3. Охарактеризуйте основные факторы конкурентоспособности по М.Портеру.

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №4

Методы анализа и оценки конкурентоспособности компаний

Классификации факторов конкурентоспособности

ЦЕЛЬ: закрепить понимание подходов к классификации факторов конкурентоспособности.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

Существует множество классификаций факторов конкурентоспособности компаний. Многие из них строятся на принципах фасетной классификации или разрабатываются с учетом отраслевой специфики.

Факторы конкурентоспособности представляют собой материальные (вещественные) и нематериальные условия, необходимые для формирования конкурентного преимущества (конкурентной слабости) в самом производственном процессе фирмы, а также в стране ее базирования.

Конкурентоспособность компании складывается из следующих факторов:

1) ресурсного – затраты ресурсов на единицу готовой продукции. Предприятие само способно контролировать повышение производительности труда, капиталотдачи, общей эффективности производства, а, следовательно, и ресурсного фактора роста конкурентоспособности;

2) ценового – уровень и динамика цен на все используемые ресурсы и готовую продукцию. Данный фактор является менее контролируемым со стороны предприятия, поскольку уровень цен в стране во многом зависит от экономической политики государства;

3) «фактора среды» – в данный фактор, по мнению автора, входят такие составляющие, как: экономическая и политическая обстановка в стране и степень воздействия государства на рыночного контрагента.

Факторы конкурентоспособности АТО классифицируются по следующим признакам:

- по уровню управления конкурентоспособностью (оперативный, тактический, стратегический),
- по экономической природе возникновения.

Занятие проводится в интерактивной форме – круглый стол

Задания

Задание 1.

Сформировать систему факторов, формирующих конкурентоспособность:

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| - банка, | - службы охраны; |
| - кофейни, | - юридической компании; |
| - сайта онлайн-образования, | - пиццерии; |
| - автомастерской; | - отеля; |
| - магазина косметики; | - городского парка. |

Вопросы к круглому столу

1. Обсудить подходы к классификации факторов конкурентоспособности.
2. Проанализировать различные варианты классификации факторов конкурентоспособности компаний
3. Описать факторы конкурентоспособности компаний различных видов деятельности в регионе.
4. Разработать и обосновать систему факторов конкурентоспособности конкретного рынка/компании – индивидуально для каждого обучающегося; рынок/компанию студенты выбирают самостоятельно по согласованию с преподавателем.

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №5

Методы анализа и оценки конкурентоспособности компаний

Методы анализа конкуренции в отрасли. 5 сил Портера

ЦЕЛЬ: закрепить знания и умение анализа конкуренции в отрасли.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

Основные методы анализа конкуренции в отрасли включают в себя:

- анализ инвестиционной привлекательности отрасли;
- разработка сценарного прогноза развития отрасли;
- прогноз изменения конъюнктуры спроса и предложения на внутренних и внешних рынках; анализ конкурентной позиции компании в отрасли (прочности бизнеса);
- финансовая оценка стратегических альтернатив; формирование образа будущего компании; разработка стратегических целей и задач; комплекс работ по внедрению стратегии.

Конкурентный анализ отрасли включает в себя несколько разделов (этапов):

1. Определение главных экономических характеристик отрасли
2. Движущие силы развития отрасли
3. Оценка сил конкуренции
4. Оценка конкурентных позиций соперничающих предприятий в отрасли

М. Портер предложил модель «пяти сил», которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличивать прибыль.

1. Риск входа потенциальных конкурентов (Новые игроки на рынке) создает опасность прибыльности компании. Угроза возможного появления на рынке новых конкурентов зависит от двух факторов:

- реакции существующих конкурентов,
- наличия барьеров для входа в отрасль.

2. Соперничество существующих в отрасли компаний возможно по разным параметрам: по цене, качеству, ассортименту. Интенсивность конкуренции зависит от того, насколько активно участники отрасли пытаются изменить эти показатели.

3. Возможность покупателей «торговаться».

Степень давления со стороны потребителей зависит:

- 1) от возможности потребителей диктовать условия поставок;
- 2) от уровня конкурентной значимости воздействия между компанией и потребителями.

4. Возможность поставщиков «торговаться».

Поставщики оказывают давление на участников рынка при заключении сделки, путем увеличения цены или снижения качества товаров.

5. Угроза заменяющих продуктов.

Существование полностью заменяющих продуктов формирует конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Товары-заменители представляют угрозу, когда их количество достаточно, цены доступны, потребительские свойства удовлетворительны, а переход к заменителям не сопряжен с чрезмерными расходами. Продуктами-заменителями, которые заслуживают особого внимания с точки зрения стратегии, являются продукты, которые способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с имеющимися в отрасли.

Задания

Задание 1

Провести конкурентный анализ отрасли по предложенному плану. Детали плана рассматриваются на лекционных занятиях. Объект анализа (отрасль, рынок) выбираются студентами индивидуально, по согласованию с преподавателем.

Задание 2

Провести анализ 5 сил Портера по аналогии с примером. Объект анализа (компания и рынок) выбираются студентами индивидуально, по согласованию с преподавателем.

ПРИМЕР.

Ателье, занимающаяся пошивом женской одежды рассматривает возможность открытия салона свадебных и вечерних платьев. В данный момент на рынке три компании торгуют готовыми платьями: «Сеньорита», «Невеста», «Весна». Но нет ателье, специализирующегося на пошиве свадебных платьев. Оцените привлекательность данного рынка, используя модель М. Портера.

№	Фактор конкуренции	Вес	Сила	Степень влияния
1	Риск входа потенциальных конкурентов			0,38
1.1	Капитальные издержки входа в отрасль	0,5	2	1
1.2	Верность потребителей существующим брендам и расходы на переманивание потребителей	0,2	1	0,2
1.3	Экономия от масштаба у существующих конкурентов	0,1	1	0,1
1.4	Доступность каналов поставки и распределения	0,15	1	0,15
1.5	Соппротивление, оказываемое существующими фирмами	0,05	2	0,1
2	Соперничество существующих в отрасли компаний			0,27
2.1	Зрелость отрасли	0,22	2	0,44
2.2	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке	0,25	2	0,5
2.3	Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	0,15	3	0,45
2.4	Изменение платежеспособного спроса	0,11	1	0,11
2.5	Сила брендов фирм на рынке	0,13	1	0,13
2.6	Стратегия конкурирующих фирм (поведение)	0,08	1	0,08
2.7	Привлекательность рынка данного продукта	0,06	3	0,18
3	Возможность покупателей «торговаться»			0,53
3.1	Количество покупателей и объем их покупок	0,6	2	1,2

3.2	Значимость товара для покупателя	0,25	1	0,25
3.3	Дифференциация торговых предложений на рынке	0,15	1	0,15
4	Возможность поставщиков «торговаться»			0,24
4.1	Уникальность и дефицит поставляемого ресурса	0,35	1	0,35
4.2	Расходы по переходу на другой ресурс	0,2	1	0,2
4.3	Число отраслей, имеющих потребность в этом ресурсе	0,15	1	0,15
4.4	Количество и размер фирм - поставщиков ресурса	0,3	1	0,3
5	Угроза заменяющих продуктов			0,33
5.1	Степень соответствия цены и характеристики товаров-заменителей и основных товаров	0,4	1	0,4
5.2	Готовность покупателя перейти на товар-заменитель	0,3	1	0,3
5.3	Расходы по переманиванию потребителей	0,3	1	0,3

Вес фактора оценивается в долях от 0 до 1 в рамках каждой группы факторов. Присутствие факторов оценивается по 3-х балльной шкале: 1 балл – не проявляется; 2 балла – слабо проявляется; 3 балла – четко проявляется. Оценка степени влияния каждой из пяти сил конкуренции рассчитывается как средневзвешенная.

По результатам оценки для данного примера можно сделать следующие выводы. Покупатели имеют более значительную рыночную силу, чем продавец, что может повлечь снижение маржи прибыли продавца. Поставщики организации имеют менее значительную рыночную силу, не смогут воспользоваться ей и продавать свою продукцию по более высокой цене. Существующие заменители товаров могут, но незначительно, ограничить размер цены, которую может назначить организация, и тем самым ограничить размер ее прибыли. Существующая интенсивная конкуренция в отрасли может заставить участников вступить в ценовые, исследовательские и рекламные войны, результатом которых, скорее всего, будет снижение прибыли. И, наконец, возможное появление новых участников, которые приносят с собой дополнительные ресурсы и стремятся отобрать часть рыночной доли у прежних участников, может усилить соперничество и уменьшить прибыли.

Вопросы к практическому занятию

1. Каковы основные методы анализа конкуренции в отрасли?
2. Какие факторы определяют уровень конкуренции в отрасли?
3. Как влияют 5 сил Портера на конкуренцию на рынках: молочной продукции, машиностроения, банковских услуг? Как проявляется разница между этими и другими рынками в анализе по методу 5 сил Портера?

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №6

Конкурентный анализ.

Аналитические методы оценки конкурентоспособности

ЦЕЛЬ: закрепить умения и навыки владения аналитическими методами оценки конкурентоспособности компаний.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

В настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности организации.

Р.А. Фатхутдинов определяет конкурентоспособность в статике по следующей формуле:

$$K_{орг} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \beta_j \times K_{ij} \rightarrow 1 \quad (1)$$

где α_i – удельный вес i -го товара (услуги) организации в объеме продаж за анализируемый период (определяется долями единицы $i=1,2,\dots,n$);

β_j – показатель значимости рынка, на котором представлен товар (услуга) организации;

K_{ij} – конкурентоспособность i -го товара (услуги) на j -м рынке.

Н.К. Моисеева предлагает общий уровень конкурентоспособности организации-производителя определять по следующей формуле (2):

$$K_n = J_T \cdot J_{\varepsilon} \quad (2)$$

где K_n – общий показатель конкурентоспособности производителя;

J_T – индекс конкурентоспособности по товарной массе;

J_{ε} – индекс относительной эффективности.

М.И. Круглов оценивает конкурентоспособность организации по аналогичной формуле, а индекс конкурентоспособности по товарной массе – по формуле (3):

$$J_T = \sum_{i=1}^p \beta_i \frac{n_i}{n_{i6}} \cdot \frac{K_i}{K_{i6}} \cdot \frac{3_{i6}}{3_i} \quad (3)$$

где p – число видов производимого товара (услуги) ($i=1, 2, \dots, p$);

n_i, n_{i6} – количество товара (услуги) i -го вида, предлагаемого на рынке конкурирующими сторонами;

β_i – коэффициент значимости i -го товара (услуги) в конкуренции на рынке

$$\sum_{i=1}^p \beta_i = 1.0$$

K_i, K_{i6} – комплексные показатели качества конкурирующих товаров (услуг) – данного и базового, с которыми ведется сравнение;

Z_i, Z_{i6} – затраты на приобретение и использование этих товаров (услуг) за их жизненный цикл.

Индекс относительной эффективности организации М.И. Круглов предлагает определять по следующей формуле (4):

$$J_{\text{э}} = \sum_{j=1}^k \gamma_j \frac{E_j}{E_{j6}} \quad (4)$$

где k – количество показателей эффективности производства ($j=1, 2, \dots, k$);

$$\sum_{j=1}^k \gamma_j = 1.0$$

γ_j – коэффициент значимости показателя эффективности

E_j, E_{j6} – частные показатели эффективности данной организации и организации конкурента.

По мнению Философовой Т.Г. и Быкова В.А., с методологической точки зрения, расчет интегрального показателя конкурентоспособности неправомерно проводить путем умножения индексов конкурентоспособности по товарной массе и относительной эффективности предприятия, т.к. эти показатели сильно коррелируют друг с другом. В связи с этим, авторы предлагают следующий вариант расчета обобщенного показателя конкурентоспособности (5):

$$i_{\text{э}} = \beta_1 J_{\text{т}} + \beta_2 J_{\text{э}} \quad (5)$$

где $J_{\text{т}}$ – индекс конкурентоспособности по товарной массе;

$J_{\text{э}}$ – индекс относительной эффективности по сравнению с ближайшим конкурентом;

β – коэффициент весомости.

Задачи

Задача 1

На основании разработанной ранее системы факторов провести оценку конкурентоспособности компаний – объектов одним из приведенных методов. Объект анализа (компания и рынок) выбираются студентами индивидуально, по согласованию с преподавателем.

Вопросы к практическому занятию

1. Какие существуют методы оценки конкурентоспособности?
2. От чего зависит выбор метода для оценки конкурентоспособности?
3. Какую роль играют весовые коэффициенты при оценке конкурентоспособности?
4. В чем разница оценки конкурентоспособности компаний и товаров/услуг?

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №7

Конкурентный анализ.

Методы конкурентного анализа

ЦЕЛЬ: закрепить владение методами конкурентного анализа.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

Отраслевой и конкурентный анализ, как правило, применяется для анализа внешней ситуации (макроокружения) предприятия одиночного бизнеса. Отраслевой и конкурентный анализ отвечает на следующие вопросы:

- Какие экономические характеристики наиболее значимы для отрасли?
- Что можно назвать движущей силой изменений в отрасли, какое влияние они имеют?
- Какие конкурентные силы функционируют в отрасли, насколько сильны их позиции?
- Какие компании находятся на сильных, а какие – на слабых конкурентных позициях?
- Кто из конкурентов в перспективе может действовать подобным образом?
- Какие важнейшие условия отвечают за успех или поражение в конкурентной борьбе?
- Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

Этапы конкурентного анализа:

Этап 1: выбор конкурентов

- 1.1 Составление списка возможных конкурентов
- 1.2 Определение ключевых конкурентов
- 1.3 Формирование стратегии работы

Этап 2: конкурентный анализ

- 2.1 Оценить общий уровень внутриотраслевой конкуренции
- 2.2 Построить карту конкурентов

- 2.3 Провести сравнительный анализ портфеля
- 2.4 Провести сравнительный анализ цен
- 2.5 Проведите сравнительный анализ дистрибуции продукта
- 2.6 Определить позиционирование всех игроков на рынке
- 2.7 Оценить методы продвижения и рекламные бюджеты
- 2.8 Описать ключевого потребителя конкурентов
- 2.9 Оцените технологический уровень конкурентов
- 2.10 Оценка конкурентных преимуществ

Более подробно этапы анализа рассмотрены на лекции

Задания

Задание 1

Провести конкурентный анализ компании по предложенной методике. Объект анализа (компания и рынок) выбираются студентами индивидуально, по согласованию с преподавателем.

Вопросы к практическому занятию

- 1. В чем сущность конкурентного анализа?
- 2. Охарактеризуйте этапы конкурентного анализа.
- 3. В чем отличие конкурентного анализа от ситуационного?

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №8

Научные подходы к управлению конкурентоспособностью

Конкурентный анализ сайтов

ЦЕЛЬ: закрепить владение методами конкурентного анализа.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

Сегодня быть конкурентоспособным онлайн важнее, чем когда-либо. Большинство потребителей используют интернет для поиска информации о продуктах, услугах или компаниях до принятия решения о покупке. Поэтому крайне важно отстроиться от ваших прямых конкурентов.

Как провести анализ

Рассмотрим 7 основных шагов.

1. Узнайте, кто ваши истинные конкуренты
2. Анализ сайтов
3. Изучите поведение ваших конкурентов
4. Собирайте отзывы клиентов о вашем сайте и о сайтах конкурентов
5. Изучите, что работает, а что нет
6. Позиционируйте себя, чтобы превзойти своих конкурентов онлайн
7. Атакуйте конкурентов, прежде чем они атакуют вас

Задачи

Задача 1

Провести конкурентный анализ:

- сайтов
- сообществ ВКонтакте
- аккаунтов Инстаграм.

Объект анализа (компания и рынок) выбираются студентами индивидуально, по согласованию с преподавателем.

Вопросы к практическому занятию

1. В чем сущность конкурентного анализа сайтов?
2. Охарактеризуйте этапы конкурентного анализа сайтов.

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №9

Научные подходы к управлению конкурентоспособностью

ЦЕЛЬ: закрепить знание научных подходов к управлению конкурентоспособностью компаний.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Занятие проводится в интерактивной форме – круглый стол

Теоретическая часть

Научные подходы к управлению конкурентоспособностью:

1. Инновационный подход
2. Комплексный (междисциплинарный) подход
3. Глобальный подход
4. Маркетинговый подход
5. Эксклюзивный подход
6. Процессный подход
7. Структурный подход
8. Ситуационный подход
9. Поведенческий подход

Вопросы к круглому столу

1. Охарактеризовать преимущества и недостатки перечисленных подходов к управлению конкурентоспособностью. Характеристика дается индивидуально каждым студентом.

2. Привести примеры оптимального применения подходов к управлению конкурентоспособностью организаций в зависимости от сферы деятельности и масштаба компаний.

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №10

Конкурентные стратегии.

Конкурентная разведка и методика анализа конкурента

ЦЕЛЬ: закрепить владение навыками конкурентной разведки и знание методики анализа конкурента.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Занятие проводится в интерактивной форме – круглый стол

Теоретическая часть

Анализ конкурентов состоит из четырех частей, каждая из которых предполагает получение ответов на ряд вопросов.

1. **Будущие цели.** *Первая часть анализа* – прогнозирование будущих целей конкурента, знание которых позволяет выявить его позицию.

2. **Текущая стратегия.** Разработка конкурентной стратегии заключается в отыскании четкой формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства понадобятся для достижения этих целей.

3. **Представления.** Каждая организация действует исходя из тех или иных представлений о ситуации, в которой находится.

4. **Потенциальные возможности.** Определяют способность конкурента инициировать стратегические действия, а также, отвечать на события, происходящие в отрасли.

Задания и вопросы к круглому столу

Задание 1.

В соответствии с предложенным планом проанализировать конкурентов объекта исследования. Задание выполняется группой студентов из 4 человек (в соответствии с пунктами плана анализа). Объект выбирается студентами самостоятельно по согласованию с преподавателем.

По желанию студента работа может быть выполнена индивидуально.

Результатом работы является доклад и презентация.

Вопросы к круглому столу

1. Вопросы по результатам доклада могут быть заданы преподавателем и студентами-слушателями доклада.

2. Вопросы по результатам апробации предложенной методики:

- с вашей точки зрения, полностью ли предложенные вопросы характеризуют конкурентов?
- какие аспекты, с вашей точки зрения, необходимо добавить в анализ?
- какими инструментами вы пользовались при проведении анализа?

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №11

Инновационные конкурентные стратегии и конкурентоспособность организации.

Типы инновационного поведения компаний

ЦЕЛЬ: закрепить знание типов инновационного поведения компаний.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли

- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

Инновационные стратегии подразделяются на несколько крупных групп:

- *продуктовые* (портфельные, предпринимательские или бизнес-стратегии, направленные на создание и реализацию новых изделий, технологий и услуг);
- *функциональные* (научно-технические, производственные, маркетинговые, сервисные);
- *ресурсные* (финансовые, трудовые, информационные и материально-технические);
- *организационно-управленческие* (управленческие технологии, структуры, методы, системы).

Инновационные стратегии создают особо сложные условия для проектного, фирменного и корпоративного управления. К таким условиям относятся:

- *повышение уровня неопределенности результатов.* Это заставляет развивать такую специфическую функцию как управление инновационными рисками;
- *повышение инвестиционных рисков проектов.* В портфеле инновационных проектов преобладают среднесрочные и особенно долгосрочные проекты. Приходится искать более рискованных инвесторов. Перед управляющей системой данной организации появляется качественно новый объект управления – *инновационно-инвестиционный проект*;
- *усиление потока изменений в организации* в связи с инновационной реструктуризацией. Поток стратегических изменений следует сочетать со стабильными текущими производственными процессами. Требуется обеспечить сочетание интересов и согласование решений стратегического, научно-технического, финансового, производственного, и маркетингового менеджмента.

В основу отечественной классификации положен биологический подход к классификации конкурентного поведения, предложенный российским ученым Л. Г. Раменским, и используемый для классификации компаний и соответствующих конкурентных стратегий. Согласно этому подходу стратегическое поведение можно подразделить на четыре вида:

1) **виолентное**, характерное для крупных компаний, осуществляющих массовое производство, выходящих на массовый рынок со своей или приобретенной новой продукцией, опережающих конкурентов за счет **серийности производства и эффекта масштаба**. В России к ним можно отнести крупные комплексы оборонной и гражданской промышленности;

2) **пациентное**, заключающееся в приспособлении к узким сегментам широкого рынка (нишам) путем специализированного выпуска новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками;

3) **эксплерентное**, означающее выход на рынок с новым (радикально инновационным) продуктом и захватом части рынка;

4) **коммутантное**, состоящее в приспособлении к условиям спроса местного рынка, заполнении ниш, по тем или иным причинам не занятых «виолентами» и «пациентами», освоении новых видов услуг после появления новых продуктов и новых технологий, имитации новинок и продвижении их к самым широким слоям потребителей.

Задания

Задание 1.

Проанализировав особенности стратегий, приведите примеры их реализации компаниями различных видов деятельности (в соответствии с ОКВЭД):

- 10 Производство пищевых продуктов
- 11 Производство напитков
- 12 Производство табачных изделий
- 13 Производство текстильных изделий
- 14 Производство одежды
- 15 Производство кожи и изделий из кожи
- 16 Обработка древесины и производство изделий из дерева и пробки, кроме мебели, производство изделий из соломки и материалов для плетения
- 17 Производство бумаги и бумажных изделий
- 18 Деятельность полиграфическая и копирование носителей информации
- 19 Производство кокса и нефтепродуктов
- 20 Производство химических веществ и химических продуктов
- 21 Производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях
- 22 Производство резиновых и пластмассовых изделий
- 23 Производство прочей неметаллической минеральной продукции
- 24 Производство металлургическое
- 25 Производство готовых металлических изделий, кроме машин и оборудования
- 26 Производство компьютеров, электронных и оптических изделий
- 27 Производство электрического оборудования
- 28 Производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки
- 29 Производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов
- 30 Производство прочих транспортных средств и оборудования
- 31 Производство мебели
- 32 Производство прочих готовых изделий

- 33 Ремонт и монтаж машин и оборудования

Вопросы к практическому занятию:

1. Какова специфика внедрения инновационных аспектов в базовые стратегии?
2. Охарактеризуйте компании по типу стратегического конкурентного инновационного поведения.
3. В чем отличие реализации различных типов стратегий в различных видах деятельности?

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №12

Конкурентная стратегия в сфере крупного производства

ЦЕЛЬ: закрепить владение навыками формирования конкурентных стратегий в сфере крупного производства.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

Крупные предприятия подвергаются в последние годы сокрушительной критике. Их обвиняют в бюрократизме, негибкости, враждебности к потребителям, монополизме и пр. Однако при всех своих недостатках они являются стержнем любой современной развитой экономики. Составляя не более 1-2 % от общего числа фирм США, стран Западной Европы или Японии, они создают до 50% валового национального продукта, производимого в этих центрах мировой экономики, и выпускают более половины всей промышленной продукции. Для компаний всех типов, но в особенности для патентов и монополий, принципиальное значение имеет достижение преимущества над конкурентами в сфере основного бизнеса (так называемого стратегического ядра) фирмы.

В состав *стратегического ядра* включают:

- ✓ производства, на которые приходится наибольшая часть оборота фирмы;
- ✓ производства, с которыми фирма связывает свое будущее;
- ✓ производства, определяющие имидж фирмы (те продукты, которые сыграли особую роль в истории фирмы, с которыми большинство клиентов отождествляют ее, которые являются предметом гордости коллектива компании и т.п.).

Сильное стратегическое ядро имеют те фирмы, у которых оно совпадает с так называемым ядром компетентности (сумма умений, знаний, технологий и т.п., которые обеспечивают конкурентные преимущества данной фирмы по сравнению с другими).

Для оценки состояния стратегического ядра компании и выработки рекомендаций по его усилению используется *матрица Х. Хинтерхубера* «конкурентоспособность/значение производства».

З н		Сравнительная конкурентоспособность		
		низкая	средняя	высокая

а ч е н и е п р о и з в о д с т в а	высоко е	1 Финансовое участие, захват	2 Стратегический союз	3 Ядро компетенции
	среднее	4 Стратегический союз	5 Стратегический союз	6 Ядро компетенции
	низко е	7 Дезинвестиции, внешние закупки	8 Дезинвестиции, внешние закупки	9 Поиск новых рынков

Рисунок – Матрица Х. Хинтерхубера «конкурентоспособность/значение производства»

В идеале все 100 % производства товаров и/или услуг фирмой должны сосредотачиваться в рамках 3 и 6 *полей* матрицы. То есть, все производства, которые имеют для фирмы высокое или хотя бы среднее значение, должны отличаться высокой конкурентоспособностью по сравнению с другими компаниями. Другими словами, они должны входить в ядро компетенции нашей фирмы.

В реальности так, конечно, не бывает: трудно опережать конкурентов абсолютно во всем, что ты делаешь. Естественно, что по отношению к производствам, которые все же удовлетворяют этому требованию, может быть лишь одна рекомендация — их надо всемерно поддерживать и укреплять. Необходимые ресурсы им следует выделять в первую очередь, даже в ущерб другим подразделениям компании.

Если конкурентоспособность велика, а значение производства для деятельности фирмы мало (*поле 9*) — это верный показатель недоиспользования созданных фирмой технологических (или иных) преимуществ. Нужно выходить на новые группы клиентов, искать новые рынки сбыта, где потенциал раскроется в полной мере. Когда в этом деле наметится успех, занятое соответствующим производством подразделение войдет в ядро компетенции фирмы.

Поля 7 и 8 занимают маловажные производства, обладающие к тому же невысокой конкурентоспособностью. Почти наверняка их создание было ошибкой. Стоит обдумать возможности дезинвестиций (закрытия или продажи соответствующих подразделений). Если продукция ликвидируемых производств все же нужна фирме, то ее надо начать закупать на стороне.

Поле 1 соответствует важному подразделению фирмы, которое сильно отстало по сравнению с конкурентами. Если такому производству действительно отводится большое значение в стратегических планах компании, то исправить дело могут лишь экстренные меры, скажем захват (покупка) компании с сильными конкурентными позициями в соответствующей сфере и включение ее в данное подразделение.

Наконец, *поля 2, 4 и 5* указывают на некоторое отставание по сравнению с конкурентами в довольно важных для фирмы сферах деятельности. Здесь уместно стратегическое партнерство с более продвинутыми конкурентами: покупка патентов и ноу-хау, производство по лицензии и т. д.

Задания**Задание 1**

Проанализировать по матрице Х. Хинтерхубера «конкурентоспособность/значение производства» компании-виоленты различных отраслей. Сделать выводы.

Компании для анализа выбирают студенты самостоятельно по согласованию с преподавателем. 1 студент – 1 компания.

Вопросы к практическому занятию

1. Что такое база и граница эффективности крупного производства?
2. Что представляет собой стратегия обслуживания массового спроса?
3. Охарактеризуйте эволюционный путь виолента.

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №13

Конкурентные преимущества узкой специализации

ЦЕЛЬ: закрепить владение навыками формирования конкурентной стратегии фирмы-пациента.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

В пациентной стратегии четко прослеживаются *две ее главные составляющие*:

- ✓ ставка на дифференциацию продукта;
- ✓ необходимость сосредоточения максимума усилий на узком сегменте рынка.

Выгоды производителя дифференцированной продукции:

Цены.

Новые слои клиентов.

Лояльность к марке.

Защита от конкурентов.

Основными причинами, порождающими дифференциацию продуктов, являются существующие между разными товарами различия в:

- ✓ качестве,
- ✓ сервисе,
- ✓ рекламе.

В Матрице «цена-качество» представлены основные возможные варианты действия фирм.

Цена		Качество		
		низкое	среднее	высокое
высокая		1 Политика ограбления	2 Политика завышенной цены	3 Политика премиальных наценок

	средняя	4 Политика показного блеска	5 Политика среднего уровня	6 Политика глубокого проникновения на рынок
	низкая	7 Политика низкой ценностной значимости	8 Политика доброкачественно сти	9 Политика максимизации рыночной доли

Схема – Матрица «цена-качество»

Пациентная стратегия

Для пациентов наиболее характерна политика премиальных наценок (№ 3). Ее суть состоит в установлении очень высокой цены на товар экстра-класса. Такую политику могут себе позволить только фирмы, действительно являющиеся лидерами в области качества и потому имеющие возможность требовать за свои товары полную, а порой и избыточную цену.

Прибегают пациенты и к другим видам ценового поведения. В случае политики № 2 фирма «выжимает» максимально высокую цену. Но в данном случае покупатель не получает за нее соответствующего качества. Такого рода надбавку к «справедливой» цене могут получать фирмы, чьи конкурентные преимущества лежат вне сферы цен и качества. «Раскрученный» рекламой товар, расположенная на бойких местах сбытовая сеть, добытая прежними заслугами высокая репутация марки и т.п.

Входит в ценовой арсенал пациента и политика № 6, В какой-то мере это прямая противоположность только что описанной политики № 2 — на сей раз покупатель недоплачивает за товар той цены, которую «справедливо» за нее запросить. Разумеется, такая политика оправдана, если надлежащим образом разъяснена клиентам и помогает расширять их ряды. Объединяет все ценовые стратегии пациента претензия на наивысшее качество их продукции. Как и в случае виолента, эта претензия может быть обоснованной (виды политики № 3, № 6) или не соответствовать реальным достоинствам товара (политика № 2).

Особым случаем, не входящим в набор вариантов ценового поведения ни виолентов, ни пациентов, является политика № 1. Она недаром названа политикой ограбления: за товар низкого качества фирма стремится получить высокую цену. Такая политика в большинстве случаев обречена на провал. Исключение составляют компании, занимающие монополистические позиции на рынке, либо фирмы, способные каким-либо иным образом навязать свой товар потребителю.

Задания

Задание

Выбрать на региональном рынке компании-пациенты, рассмотреть их стратегии и предложить варианты дифференциации продукции для них.

Вопросы к практическому занятию

1. За счёт чего обеспечивается запас конкурентоспособности в рамках стратегии фирм-пациентов?
2. Каковы выгоды от дифференциации продукта (4 позиции)?
3. Каковы две основные опасности для фирмы, действующей в рамках стратегии фирм-пациентов?

4. Что противостоит потере эффективности производства в рамках стратегии фирмы-пациента?

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №14

Конкурентная стратегия в сфере радикальных инноваций (фирмы-эксплорента)

ЦЕЛЬ: закрепить владение навыками разработки конкурентной стратегии в сфере радикальных инноваций

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

2/3 всех промышленных исследований выполняют крупные фирмы с числом занятых более 5 тысяч человек. Тем не менее, принципиальные нововведения, меняющие лицо всей промышленности, с какой-то фатальностью раз за разом оказываются не следствием усилий лидеров, а результатом деятельности небольших, ранее неизвестных фирм.

Руководители фирмы-виолента уделять основную часть своих усилий рутинной деятельности. Крупное производство не прощает ошибок: дорогостоящее оборудование для массового тиражирования продукции не может создаваться под проблематичные проекты.

В компании-пациенте полет предпринимательского творчества сдерживается узкой специализацией – любые, даже перспективные идеи неизбежно отбрасываются, если они выходят за рамки избранной ниши.

Для комутантов вообще неуместны НТ проекты.

Т.о., именно эксплорент, основанный энтузиастами готов к риску и радикальным переменам. В состав основателей фирм эксплорентов входят либо ученые, либо бывшие высокопоставленные служащие крупных фирм.

Американские ученые Г. Хэммель и К. Пралад наглядно изобразили ситуацию, показав осознанные и неосознанные потребности клиентов.

П от ре бн ос	неосозн анные	Новые шансы
--------------------------------------	--------------------------	--------------------

ти	осознанные	Изучение потребностей	Поиск клиентов и изучение потребностей
	низкая	Старые клиенты	Новые клиенты
Категории клиентов			

Схема – Матрица Хэммеля - Прада «осознанные и неосознанные потребности покупателей»

Наиболее активно фирмы работают с осознанными потребностями своих традиционных клиентов. По существу, только в этом случае маркетинг, отталкивающийся исключительно «от клиента», действительно высоко эффективен. Поэтому товар, созданный с расчетом угодить ему, обычно действительно приходится клиенту «в пору».

Задачи

Задача 1

Осуществить анализ стратегий компаний-эксплерентов в различных видах деятельности.

Задача 2.

Найти новые технические разработки и предложить для них стратегию выхода на рынок

Вопросы к практическому занятию

1. Сопротивление инновации (по Й. Шумпетеру) – это закономерный результат действия рыночных сил?
2. Сопротивление инновации сильнее при улучшающих нововведениях или при радикальных?
3. Улучшающие нововведения более привлекательны для фирм-виолентов или для фирм-эксплерентов?
4. Каковы стадии развития фирмы-эксплерента?
5. В чём заключается разница между ранним и поздним большинством при покупке товара (распределение Роджерса)?

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №15

Гибкость как источник высокой конкурентоспособности

ЦЕЛЬ: закрепить владение количественными методами прогнозирования

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

Большая часть возникающих фирм относится к числу малых неспециализированных компаний. Только появившись на свет, они сразу включаются в конкурентную борьбу, победить в которой, казалось бы, не имеют никаких шансов:

- ✓ среднестатистическая малая компания не располагает совершенным оборудованием,
- ✓ страдает от нехватки финансовых ресурсов,
- ✓ не имеет особо привлекательных товаров в своей производственной программе,
- ✓ непрерывно опасается вытеснения с рынка более мощными конкурентами.

Исходя из особенностей локальных потребностей, следуют два практических вывода для коммутантной стратегии.

Во-первых, коммутанты должны внимательно следить за изменениями потребностей своих клиентов, чтобы не потерять последних.

Во-вторых, в случае исчезновения потребности коммутант должен уметь быстро переориентироваться на удовлетворение других потребностей.

Следует соблюсти два условия для достижения успеха.

Во-первых, гибкость должна быть осознанной и очень агрессивно проводимой политикой. Недостаток капитала, отсутствие высоких технологий и особых неповторимых продуктов в производственной программе глава фирмы-коммутанта должен компенсировать предпринимательской хваткой.

Второе условие успешности коммутантной стратегии состоит в том, что придерживающаяся ее фирма должна оставаться небольшой по размерам.

Практика показывает, что коммутанты чаще всего избирают один из *трех вариантов поведения*:

- ✓ деятельность в сферах, традиционно обслуживаемых только малым бизнесом;

✓ выполнение функций субпоставщика несложных деталей или полуфабрикатов для более крупной компании (виолента или пациента);

✓ выпуск товаров или услуг, копирующих чужие изделия.

Варианты поведения выросшей малой фирмы:

✓ повысить свою эффективность и на этой базе добиться понижения средних издержек (виолентная стратегия);

✓ выработать эффективную специализацию, защищающую от конкурентов (пациентная стратегия)

✓ не меняться и стать легкой добычей для первого же сильного противника.

Впрочем, у коммутанта есть и еще одна рациональная линия рыночного поведения – просто не расширять размеров своего бизнеса.

Задания

Задание 1

Разработать стратегию развития компании-коммутанта в любой сфере. 1 компания – 1 студент.

Задание 2.

Привести примеры успешных компаний-коммутантов на региональном рынке.

Вопросы к практическому занятию

1. Каковы стадии развития стратегии фирмы-коммутанта?
2. Что является врожденным недостатком стратегии фирмы-коммутанта?
3. Что происходит с ростом размеров фирмы-коммутанта?

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №16

SWOT-анализ как инструмент разработки конкурентной стратегии

ЦЕЛЬ: закрепить владение методами стратегического анализа.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

Одним из инструментов стратегического маркетинга является SWOT–анализ. Рекомендуется использовать программное обеспечение KONSI – SWOT ANALYSIS.

В качестве базового инструмента регулярного стратегического планирования и оценки конкурентоспособности компании многие субъекты выбирают матрицу «качественного» стратегического анализа, которую еще называют матрицей SWOT

Задачи

Задача 1

Сформировать модель структурирования информации для компаний:

- а) сельскохозяйственной отрасли;
- б) промышленности;
- в) розничной торговли;
- г) транспорта.

Задача 2

Провести SWOT-анализ для компаний: виолента, пациента, коммутанта и эксплерента.

Вопросы к практическому занятию

1. В чем сущность конкурентного положения компании?
2. Сформулируйте основные положения SWOT–анализа.
3. Примеры реализации методики количественной оценки параметров SWOT–анализа.
4. Формирование стратегий компании на базе SWOT–анализа

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №17

Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности

ЦЕЛЬ: закрепить владение методами бенчмаркинга.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

Содержание самого понятия бенчмаркинга представляется оправданным искать в трудах отечественных и зарубежных ученых, посвященных данной проблеме.

В наиболее общем смысле бенчмаркинг – концепция, предполагающая развитие у компании стремления к непрерывному совершенствованию. Можно выделить следующие основные черты бенчмаркинга:

- непрерывность,
- сопоставление показателей, функций, методов деятельности объектов,
- адаптация методов работы конкурентов и организаций–лидеров к деятельности своей компании.

Задачи

Задача 1

Провести бенчмаркинг объектов транспортной инфраструктуры г. Ставрополя.

Вопросы к круглому столу для дискуссии

1. Экономическая сущность бенчмаркинга
2. Виды бенчмаркинга
3. Этапы развития бенчмаркинга
4. Этапы бенчмаркинга
5. На основании каких данных может проводиться бенчмаркинг?

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Практическое занятие №18

Государственная политика по содействию развитию товарных рынков и конкуренции

ЦЕЛЬ: закрепить владение способами формирования отчета о маркетинговом исследовании.

Планируемые результаты обучения:

- владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
- умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга

ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий

Теоретическая часть

В качестве основополагающих принципов государственной политики по развитию конкуренции заявлено в числе прочего:

сокращение доли хозяйствующих субъектов, учреждаемых или контролируемых государством или муниципальными образованиями, в общем количестве хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность на товарных рынках;

направленность государственных инвестиций на развитие конкуренции;

недопустимость сдерживания экономически оправданного перехода сфер естественных монополий из состояния естественной монополии в состояние конкурентного рынка;

государственное регулирование цен (тарифов), основанное на окупаемости организаций, осуществляющих регулируемые виды деятельности, при снижении издержек и повышении их эффективности, обеспечивающее интересы потребителей в долгосрочной перспективе;

недопустимость государственного регулирования цен (тарифов), осуществляемого посредством определения (установления) цен (тарифов) или их предельного уровня на конкурентных товарных рынках, за исключением случаев, предусмотренных законодательством РФ;

развитие конкуренции в сферах экономической деятельности государственных предприятий, предприятий с государственным участием;

развитие организованной (биржевой) торговли в РФ;

обеспечение прозрачности закупок товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд, а также закупок товаров, работ и услуг инфраструктурными монополиями и компаниями с государственным участием;

внедрение риск-ориентированного подхода в деятельности органов государственного контроля (надзора).

Задачи**Задание 1**

Составить конспект основных законов, касающихся конкуренции.

Вопросы к практическому занятию

1. Какие законы регулируют конкуренцию в РФ?
2. Приведите примеры реализации закона о конкуренции

Рекомендуемая литература: [1, 1-3, 1-6].

Список рекомендуемой литературы

10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

10.1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

10.1.1. Перечень основной литературы:

1. Леонов, С. А.; Бизнес-планирование. Управление конкурентоспособностью продукции предприятия : учебное пособие / С. А. Леонов, Ю. А. Попов. - Бизнес-планирование. Управление конкурентоспособностью продукции предприятия, 2031-02-04. - Электрон. дан. (1 файл). - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2020. - 86 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7937-1809-7, экземпляров неограничено
2. Залозная, Д. В. Учебное пособие по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятия» : учебное пособие / Д.В. Залозная, М.В. Тарадина. - Москва|Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 327 с. : ил., табл. - ISBN 978-5-4475-9409-1, экземпляров неограничено

10.1.2. Перечень дополнительной литературы:

1. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология Электронный ресурс : учебное пособие / В.В. Черныш / А.А. Кантарович / В.В. Царев. - Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология, 2018-10-15. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 799 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01439-5, экземпляров неограничено
2. Криворотов, В. В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем / В.В. Криворотов ; А.В. Калина ; С.Е. Ерыпалов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 351 с. - (Magister). - ISBN 978-5-238-02697-8, экземпляров неограничено
3. Ахенбах, Ю. А. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия : Учебное пособие / Ахенбах Ю. А. - Воронеж : Научная книга, 2012. - 274 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено
4. Колочена, В. В. Основы конкурентоспособности : Учебное пособие / Колочена В. В. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2010. - 72 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7782-1664-8, экземпляров неограничено
- Мазилкина, Е. И. Управление конкурентоспособностью : Учебное пособие / Мазилкина Е. И. - Саратов : Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2013. - 388 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено
5. Управление конкурентоспособностью организации Электронный ресурс : монография / О.А. Завьялова / Д.С. Скороход / Э.М. Меликов / Л.А. Сафонова / И.С. Мухина / Г.Н. Смоловик / С.С. Талдонова. - Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. - 154 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено

- 1 Бережная, О.В. Методические указания к практическим занятиям по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».- Ставрополь : СКФУ - электронная версия
- 2 Бережная, О.В. Методические указания для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».- Ставрополь : СКФУ - электронная версия

- 1 <http://biblioclub.ru> (Сайт ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
- 2 <http://marketopedia.ru> - онлайн энциклопедия маркетинга
- 3 <http://powerbranding.ru> – Маркетинг powerbranding
- 4 <http://www.aup.ru/books/> электронная библиотека деловой литературы и документов.
- 5 <http://www.rscip.ru/> - Официальный сайт Российского Общества профессионалов конкурентной разведки
- 6 <https://elibrary.ru/defaultx.asp> - Научная электронная библиотека Elibrary

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для по организации самостоятельной работы
по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации»
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Маркетинг и рыночная аналитика

Ставрополь, 2026 г.

Методические указания составлены в соответствии с рабочей программой дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» и предназначены для студентов направления 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) Маркетинг и рыночная аналитика. В них даются подробные указания по самостоятельной работе, которая является важнейшим этапом подготовки студентов к сдаче зачета с оценкой по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации».

Составители: д. э. н., доцент О. В. Бережная

Рецензент: _____

Содержание

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
2. План – график выполнения самостоятельной работы
3. Методические указания по изучению теоретического материала
4. Методические указания по подготовке к практическим занятиям
5. Методические указания по самостоятельному решению задач
6. Методические указания к написанию реферата
7. Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа студентов над изучением дисциплины «Управление конкурентоспособностью организации» способствует углублению знаний, получаемых в процессе лекций и практических занятий, их систематизации, развивает способности студентов по самостоятельному повышению уровня знаний, умений и навыков в решении сложных вопросов, проблем в профессиональной деятельности.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель самостоятельной работы студентов – закрепление знаний и навыков, полученных на лекциях и практических занятиях в течение семестра.

Задачи самостоятельной работы студентов по дисциплине:

1. Сформировать представление о теоретических и методических основах управления конкурентоспособностью организации.

2. Ознакомить с ключевыми инструментами управления конкурентоспособностью организации.

4. Изучить теоретические основы конкуренции, конкурентоспособности организации, современные методы разработки конкурентных стратегий.

5. Овладеть методами оценки конкурентоспособности организации и ее конкурентных преимуществ.

6. Сформировать практические навыки анализа оценки конкурентоспособности организаций и разработки их конкурентных стратегий.

Самостоятельная работа включает подготовку к лекционным занятиям, практическим работам, подготовку реферата, аннотирование, реферирование литературы, подбор и систематизация источников материала, составление библиографических списков, интернет-источников по теме выполнение контрольной работы, выполнение контрольной работы, самостоятельное изучение литературы, подготовку к экзамену. Формы контроля: защита практических работ, доклад с мультимедийной презентацией, зачетное задание, защита контрольной работы, собеседование.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
ПК-1 Способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа маркетинговой информации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга	ИД-1. ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга	владеет навыками сбора и анализа маркетинговой информации о конкурентоспособности компаний с использованием цифровых технологий, аналитическими методами оценки конкурентоспособности; умеет давать оценку конкурентным преимуществам компаний и разрабатывать стратегии создания конкурентных преимуществ; оценивать внешние и внутренние факторы

		конкурентоспособности компаний, уровень конкуренции в отрасли
ПК-4 Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации маркетинговых проектов и программ в цифровой среде	ИД-1. ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий	умеет использовать методы анализа и оценки возможностей развития организации в рамках подготовки и реализации маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий; проводить конкурентный анализ и анализ конкурентной среды отрасли; разрабатывать конкурентные стратегии компаний соответствующего вида; осуществлять разработку конкурентной стратегии на основе SWOT-анализа; разрабатывать мероприятия по повышению конкурентоспособности на основе бенчмаркинга

2. План-график выполнения СРС по дисциплине

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
ИД-1. ПК-1. ИД-1. ПК-4.	Подготовка к лекции	конспект	Собеседование
ИД-1. ПК-1. ИД-1. ПК-4.	Подготовка к практическому занятию	конспект	Собеседование
ИД-1. ПК-1. ИД-1. ПК-4.	Подготовка реферата, доклада	Реферат	Реферат
ИД-1. ПК-1. ИД-1. ПК-4.	Самостоятельное изучение литературы	конспект	Собеседование
ИД-1. ПК-1. ИД-1. ПК-4.	Самостоятельное решение задач	Письменный отчет	Зачетное задание
ИД-1. ПК-1. ИД-1. ПК-4.	Выполнение научно-исследовательской работы	Научно-исследовательская работа	комплект заданий для научно-исследовательской работы

3. Методические указания по изучению теоретического материала

При изучении дисциплины предусмотрено самостоятельное изучение теоретического материала из курса лекций и других рекомендуемых источников. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседования приведены ниже

Тема: Понятие конкуренции и конкурентоспособности (ПК-1, ПК-4)

1. Понятие конкуренции

Тема: Конкурентные преимущества (ПК-1, ПК-4)

1. Понятие и виды конкурентных преимуществ
2. Стратегии создания конкурентных преимуществ

Тема: Факторы конкурентоспособности компаний (ПК-1, ПК-4)

1. Понятие факторов конкурентоспособности
2. Факторы конкурентоспособности по М.Портеру
3. Факторы конкурентоспособности по А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе

Тема: Методы анализа и оценки конкурентоспособности компаний (ПК-1, ПК-4)

1. Методы анализа конкуренции в отрасли. 5 сил Портера
2. Этапы, направления и подходы к оценке конкурентоспособности

Тема: Конкурентный анализ (ПК-1, ПК-4)

1. Понятие конкурентного анализа
2. Этапы конкурентного анализа
3. Методы конкурентного анализа

Тема: Научные подходы к управлению конкурентоспособностью (ПК-1, ПК-4)

1. Инновационный подход
2. Комплексный (междисциплинарный) подход
3. Глобальный подход
4. Маркетинговый подход
5. Эксклюзивный подход

Тема: Конкурентные стратегии (ПК-1, ПК-4)

1. Стратегический выбор на конкурентных рынках
2. Конкурентная разведка и методика анализа конкурента

Тема: Инновационные конкурентные стратегии и конкурентоспособность организации (ПК-1, ПК-4)

1. Понятие и виды инновационных стратегий

Тема: Конкурентная стратегия в сфере крупного производства (ПК-1, ПК-4)

1. База и граница эффективности крупного производства
2. Стратегия обслуживания массового спроса, стимулы для потребителя

Тема: Конкурентные преимущества узкой специализации (ПК-1, ПК-4)

1. Дифференциация продукта как эффективный способ борьбы за потребителя
2. Факторы дифференциации товаров

3. Стратегия специализированных компаний в борьбе с конкурентами

Тема: Конкурентная стратегия в сфере радикальных инноваций (фирмы-эксплорента) (ПК-1, ПК-4)

1. Радикальные инновации как специализация эксплорентов, теория экономического развития Й.Шумпетера
2. Характеристика прорывного и улучшающего типов НТП
3. Эволюция компании-эксплорента

Тема: Гибкость как источник высокой конкурентоспособности (ПК-1, ПК-4)

1. Роль малого бизнеса и локальных потребностей в экономике
2. Стратегии малого бизнеса в борьбе с конкурентами

Тема: SWOT-анализ как инструмент разработки конкурентной стратегии(ПК-1, ПК-4)

1. Этапы SWOT анализа
2. Построение матрицы SWOT анализа

Тема: Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности (ПК-1, ПК-4)

1. Понятие бенчмаркинга
2. Цели, задачи и функции бенчмаркинга
3. Объекты бенчмаркинга
4. Виды бенчмаркинга

Тема: Государственная политика по содействию развитию товарных рынков и конкуренции (ПК-1, ПК-4)

1. Необходимость государственной политики по содействию развитию конкуренции

Тема: Методы финансового менеджмента для принятия решений по финансированию конкурентной стратегии организации (ПК-1, ПК-4, ПК-4)

1. Финансирование маркетинга в организации

Тема: Понятие конкуренции и конкурентоспособности (ПК-1, ПК-4)

1. Понятие конкурентоспособности

Тема: Конкурентные преимущества (ПК-1, ПК-4)

1. Особенности процесса управления созданием и удержанием конкурентных преимуществ

Тема: Факторы конкурентоспособности компаний (ПК-1, ПК-4)

1. Факторы конкурентоспособности по А. Томпсону-младшему и А.Дж. Стрикленду
2. Другие классификации факторов конкурентоспособности

Тема: Методы анализа и оценки конкурентоспособности компаний (ПК-1, ПК-4)

1. Аналитические методы оценки конкурентоспособности

Тема: Конкурентный анализ (ПК-1, ПК-4)

1. Конкурентный анализ сайтов

Тема: Научные подходы к управлению конкурентоспособностью (ПК-1, ПК-4)

1. Процессный подход
2. Структурный подход
3. Ситуационный подход

4. Поведенческий подход

Тема: Конкурентные стратегии (ПК-1, ПК-4)

1. Виды конкурентных стратегий

Тема: Инновационные конкурентные стратегии и конкурентоспособность организации (ПК-1, ПК-4)

1. Типы инновационного поведения компаний

Тема: Конкурентная стратегия в сфере крупного производства (ПК-1, ПК-4)

1. Эволюционный путь виолента

2. Стратегическое ядро фирмы. Матрица Хинтерхубера «Конкурентоспособность/ значение производства»

Тема: Конкурентные преимущества узкой специализации (ПК-1, ПК-4)

1. Эволюционный путь компании-пациента

2. Особенности политики ценообразования для виолентной и пациентной стратегии

Тема: Конкурентная стратегия в сфере радикальных инноваций (фирмы-эксплорента) (ПК-1, ПК-4)

1. Потребительская ценность нового товара, матрица Хэммеля-Пирада «Осознанные и неосознанные потребности покупателей»

2. Распределение Роджерса и время восприятия новинки

Тема: Гибкость как источник высокой конкурентоспособности (ПК-1, ПК-4)

1. Разновидности компаний-коммутантов

2. Опасности роста для малого предприятия и стратегическая слабость коммутанта-переростка

Тема: SWOT-анализ как инструмент разработки конкурентной стратегии (ПК-1, ПК-4)

1. Типичные ошибки в проведении SWOT анализа

Тема: Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности (ПК-1, ПК-4)

1. Этапы бенчмаркинга

2. Типичные ошибки применения бенчмаркинга

Тема: Государственная политика по содействию развитию товарных рынков и конкуренции (ПК-1, ПК-4)

1. Особенности российского антимонопольного регулирования экономики

Тема: Методы финансового менеджмента для принятия решений по финансированию конкурентной стратегии организации (ПК-1, ПК-4)

1. Финансовые решения при разработке и реализации конкурентной стратегии

4. Методические указания по подготовке к практическим занятиям

Подготовка к практическим занятиям осуществляется в соответствии с методическими указаниями [6] Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление конкурентоспособностью организации» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент , 2023–

[Электронная версия]

Самостоятельное решение задач предусматривает решение задач по всем темам изучаемой дисциплины. Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите. Отдельные практические задания включены в ФОСы.

5. Методические указания по самостоятельному решению задач

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите. Отдельные практические задания включены в ФОСы.

Задача 1. Для исследования конкурентоспособности транспортных услуг предполагается использовать ряд факторов, наиболее значимых для потребителей. В исследовании приняли участие 7 экспертов. При этом ранг 1 эксперт присваивает наиболее значимому, на его взгляд, фактору. Ранг 2 получает фактор, второй по степени влияния и т.д. Найти итоговые ранги значимости факторов конкурентоспособности транспортных услуг согласно общенаучной концепции устойчивости, используя среднюю арифметическую и медиану. Сделать вывод.

Таблица – Ранги значимости факторов конкурентоспособности транспортных услуг

Фактор № эксперта	Выгодное расположение АТО	Оказание сопутствующих услуг	Эффективность рекламы транспортных услуг	Качество оказываемых АТО услуг	Гибкость системы тарифов на транспортные услуги	Имидж АТО; наличие крупных постоянных клиентов
Эксперт 1	2	4	5	3	1	6
Эксперт 2	3	6	4	2	1	5
Эксперт 3	1	5	4	2	3	6
Эксперт 4	4	5	3	2	1	6
Эксперт 5	2	4	5	3	1	6
Эксперт 6	1	5	3	2	4	6
Эксперт 7	4	5	2	1	3	6

Задача 2. На основе результатов SWOT-анализа компании полиграфической сферы ООО "Принт-экспресс" разработать стратегии развития.

Таблица - Матрица SWOT-анализа компании полиграфической сферы ООО "Принт-экспресс"

Сильные стороны(S)	Слабые стороны (W)
1. Большой опыт в организации персональных продаж	1. Недостаточный уровень клиентского сервиса

2. Высокий уровень организации управленческого учета 3. Наличие высококвалифицированного производственного персонала 4. Налаженная система поставок сырья, материалов и оборудования	2. Недостаточный уровень развития каналов товародвижения 3. Средняя позиция в доле рынка 4. Неадекватный рыночной ситуации стиль руководства и структуры компании 5. Отсутствие системы стратегического планирования
Возможности (О)	Угрозы (Т)
1. Расширение рынка образовательных услуг за счет старшего поколения 2. Изменение общественных стереотипов по отношению к рекламе 3. Увеличение количества домохозяек в связи со снижением занятости среди женщин 4. Увеличение покупательной способности населения 5. Увеличение количества предпринимательских структур	1. Замедление темпов экономического развития 2. Увеличение налогового пресса 3. Рост цен на целлюлозу в связи с сокращением площадей лесов и изменением экологической ситуации 4. Развитие технологии электронных коммуникаций

Задача 3. Для исследования конкурентоспособности банковских услуг предполагается использовать ряд факторов, наиболее значимых для потребителей. В исследовании приняли участие 5 экспертов. При этом ранг 1 эксперт присваивает наиболее значимому, на его взгляд, фактору. Ранг 2 получает фактор, второй по степени влияния и т.д. Найти итоговые ранги значимости факторов конкурентоспособности транспортных услуг согласно общенаучной концепции устойчивости, используя среднюю арифметическую и медиану. Сделать вывод.

Таблица – Ранги значимости факторов конкурентоспособности транспортных услуг

Фактор № эксперта	Выгодно- располо- жение банка	Оказа ние сопутс т- вующ их услуг	Эффектив -ность рекламы	Качеств о оказыва емых услуг	Гибкост ь системы процент ов по вкладам и кредита м	Имидж банка; наличие крупных постоянн ых клиентов
Эксперт 1	2	5	4	1	3	6
Эксперт 2	3	4	6	1	2	5
Эксперт 3	1	4	5	3	2	6
Эксперт 4	4	3	5	1	2	6
Эксперт 5	2	5	4	1	3	6

Задача 4. На основе результатов SWOT-анализа компании нефтегазового сектора разработать стратегии развития.⁷

Силы	Слабости
S1 - Общество свободно может маневрировать собственными средствами, имея высокую степень финансовой независимости; S2 - способно точно и своевременно осуществлять свои финансовые обязательства; S3 - разработка и реализация инвестиционных программ развития с целью формирования инвестиционной политики Общества для эффективного и рационального использования инвестиционных вложений (чистой прибыли);	W1 - наличие неоптимальных долгов и запасов, раздробленность уставного капитала; W2 - текущие обязательства доминируют над оборотными средствами W3 - источники финансирования в современных условиях, характеризуются хроническим дефицитом финансовых средств. Не проводятся повышение уровня подготовки руководителей и специалистов предприятий в области стратегии, бизнес - планирования и обоснования инвестиционных проектов;
Возможности	Угрозы
O1 - большой рост количества собственных оборотных средств; O2 - возможность применения финансово-принудительных мер, обеспечивающих финансовую ответственность; O3 - создание резервов под обесценение финансовых вложений в отношении инвестиций;	T1 - наличие отрицательной динамики индикатора финансовой устойчивости T2 - угроза приостановки или даже полного прекращения производства при не точном и несвоевременном осуществлении финансовых обязательств вследствие несвоевременности конвертации и потерь, связанных с изменением курса валют, с конфискацией, ревизией, арестом имущества и т.д.; T3 - низкий уровень финансовой прозрачности предприятий для целей прямых инвестиций; снижение доходности отдельных финансовых инструментов; угроза приостановления или сокращения ОАО «Газпром» финансирования инвестиционных программ;

Задача 5. На основе результатов SWOT-анализа компании нефтегазового сектора разработать стратегии развития.

S	Оценка	W	Оценка
S1: Увеличение численности работающих на предприятиях; Наличие высококвалифицированных сотрудников	z=0,9 p=0,9 v=0,81	W1: Нехватка профильных специалистов; Старение работников предприятия (преимущественно за 40 лет);	z=0,8 p=0,8 v=0,64
S2: Наличие у предприятия передовой техники и современного оборудования	z=0,8 p=0,9 v=0,72	W2: Нерациональное использование производственных мощностей	z=0,7 p=0,9 v=0,63
S3: Надежные каналы поставки сырья и материалов	z=0,9 p=0,8	W3: Малый ассортимент оказываемых услуг, работ,	z=0,7 p=0,8

	$v=0,72$	выпускаемой продукции;	$v=0,56$
О	Оценка	Т	Оценка
О1: Создание новых рабочих мест; Создание оптимальных условий для привлечения молодых специалистов	$z=0,9$ $p=0,9$ $v=0,81$	Т1: Отток кадров в другие регионы	$z=0,6$ $p=0,9$ $v=0,54$
О2: Закупка нового оборудования	$z=0,8$ $p=0,8$ $v=0,64$	Т2: Рост технического уровня во внешней среде	$z=0,9$ $p=0,6$ $v=0,54$
О3: Привлечение новых поставщиков сырья, материалов; Изменение условий поставки и оплаты сырья и материалов с имеющимися поставщиками	$z=0,8$ $p=0,9$ $v=0,72$	Т3: Увеличение рыночной цены на материалы, сырье, используемое предприятием для производства	$z=0,7$ $p=0,7$ $v=0,49$

Задача 6. В 2014 году первичный рынок телевизоров составил 60% от всего рынка. Рыночная доля телевизоров марки «Samsung» составила 15% от первичного рынка и 10% от замещающего (вторичного) рынка. Дополнительные покупки незначительны. Определите рыночную долю марки «Samsung».

Задача 7. Из ранее проведенных обследований известно, что среднее квадратическое отклонение веса детали 4 г. Определите необходимый объем случайной повторной выборки для определения среднего веса детали, если известно, что предельная его погрешность не превышает 0,2 г. Уровень вероятности равен 0,954.

Задача 8. С вероятностью 0,954 определите пределы ошибки выборочной средней ($\bar{x} = 30$ г), если коэффициент вариации составил 31 %. Объем выборки равен 600 единиц.

6. Методические указания к написанию реферата

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в виде доклада с мультимедийной презентацией

Темы рефератов

1. Отраслевые особенности рынка, конкуренции и конкурентоспособности (по материалам конкретной отрасли, до 5 работ на 1 группу).
2. Понятие конкуренции и конкурентоспособности.
3. Виды и формы конкуренции.
4. Виды конкурентоспособности.
5. Конкурентное поведение.
6. Понятие конкурентной стратегии.

7. Понятие сфокусированной конкурентной стратегии.
8. Классификация конкурентного поведения и конкурентных стратегий.
9. Роль конкуренции в рыночной экономике.
10. Функциональная конкуренция.
11. Видовая конкуренция.
12. Предметная конкуренция.
13. Понятие межотраслевой конкуренции.
14. Понятие и виды конкурентной борьбы.
15. Понятие и методы недобросовестной конкуренции.
16. Эффективная конкуренция.
17. Рынок совершенной конкуренции.
18. Несовершенная конкуренция и монополия.
19. Модель рынка монополистической конкуренции.
20. Модель олигопольного рынка.
21. Силы конкуренции, определяющие структуру отрасли.
22. Понятие и виды монополий.
23. Барьеры входа на рынок.
24. Статистическая оценка уровня входных и выходных барьеров.
25. Возможности измерения монопольной власти на рынке.
26. Естественные рыночные барьеры.
27. Типология рынков по уровню входных барьеров.
28. Теория конкурентного преимущества М. Портера.

1. Эволюция теоретических взглядов на конкуренцию.
2. Экономические категории, связанные с конкуренцией.
3. Отличия конкурентного поведения и конкурентной стратегии.
4. Современная теория конкурентных преимуществ.
5. Технологический фактор конкурентоспособности отраслей.
6. Производственный фактор конкурентоспособности отраслей.
7. Фактор интенсивности конкуренции.
8. Кластеры и основы построения кластерных систем.
9. Нестратегические барьеры входа на рынок.
10. Стратегические барьеры входа на рынок.
11. Показатели концентрации власти.
12. Роль информации в достижении конкурентного преимущества.
13. Конкурентные преимущества стран.
14. Зарубежный опыт антимонопольного регулирования.

7. Методические указания к написанию научно-исследовательской работы

научно-исследовательская работа выполняется по материалам компании – объекта исследования. Объект анализа (компания и рынок) выбираются студентами индивидуально, по согласованию с преподавателем.

Примерный перечень возможных объектов – публичных компаний Ставропольского края:

АО «Компания Арнест»
АО НПК «Эском»

АО «ВЭЛАН»
 АО «Международный аэропорт Минеральные воды»
 АО «Сыродел»
 ПАО «Заод Атлант»
 АО «Ставропольский пивзавод»
 АО «Урожайное»
 АО АФ «Жемчужина Ставрополя»
 АО КПП «Кировский»
 АО санаторий «Шахтер»
 АО «Иней» и другие публичные компании.

Студентам рекомендуется выбрать для анализа публичную компанию, действующую на развитом конкурентном рынке.

В рамках контрольной работы студентами проводится конкурентный анализ.

Базовый уровень: число конкурентов для анализа – 7-10.

Повышенный уровень: число конкурентов для анализа – 11-15.

Методика выполнения исследовательской работы.

Этап 1: выбор конкурентов

1.1 Составление списка возможных конкурентов

Перечислите полный список компаний, между которыми ваш целевой потребитель может делать выбор для удовлетворения своей потребности или решения своей проблемы.

1. Составьте список всех компаний на рынке		
№	Название	Краткое описание
1	Компания 1	
2	Компания 2	
3	Компания 3	
4	Компания 4	
5	Компания 5	
6	Компания 6	

Источники для выбора информации о конкурентах

Источник для сбора информации о конкурентах	Описание
Поиск в интернет	посмотрите, на сайты каких компании попадает потребитель, когда ищет товар или услугу
Опрос экспертов рынка или менеджеров по продажам	задайте два вопроса – каких игроков рынка Вы считаете ключевыми и перечислите все компании, которые ведут свой бизнес на рынке
Мониторинг мест продаж	часто достаточно посмотреть на полку в магазине для формирования представления о количестве и значимости конкурентов

Отраслевые обзоры и аналитические статьи	часто по рынку существуют обзоры или статьи, в которых перечисляются ключевые игроки, а также часто указывается дополнительная информация по конкурентам
Опросы целевых потребителей	задайте потребителям рынка три вопроса: Какие марки товаров или услуг Вы знаете (в рамках целевого рынка)? Между какими марками делаете свой выбор? Товары каких компаний покупаете чаще всего?
Тематические выставки, конференции и семинары	просмотрите архивы участников недавно прошедших мероприятий, сходите на такие мероприятия, соберите контакты

1.2 Определение ключевых конкурентов

Из перечисленного списка выделите ключевых конкурентов. Разделите ключевых конкурентов на прямых и косвенных конкурентов.

1. Составьте список всех компаний на рынке			2. Определите ключевых, прямых и косвенных конкурентов		
№	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный
1	Компания 1		+	+	
2	Компания 2		+		+
3	Компания 3				+
4	Компания 4			+	
5	Компания 5		+	+	
6	Компания 6		+	+	

Дадим краткую характеристику перечисленным выше типам конкурентов:

Ключевые конкуренты – компании, действия которых могут значимо повлиять на Ваши продажи (как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения).

Ключевые конкуренты — это компании, к которым уходят ваши потребители, от кого приходят к вам; компании, работающие в вашем ценовом сегменте и предлагающие аналогичный товар, но работающие в другом сегменте; а также крупные игроки рынка.

Прямые конкуренты – компании, продающие аналогичный товар на аналогичном рынке и работающие с Вашей целевой аудиторией.

Косвенные конкуренты – компании, продающие товар с другими характеристиками или абсолютно другой продукт, но работающие с Вашей целевой аудиторией.

1.3 Формирование стратегии работы

По каждому конкуренту определите принципы взаимодействия и стратегию конкуренции.

Существует только два возможных направления работы с конкурентами: защита и нападение.

- Защитные стратегии заключаются в разработке программ, направленных на удержание текущей базы клиентов бренда.

- Нападение заключается в разработке программ, направленных на захват потребителей конкурентов.

Проанализируйте список ключевых конкурентов по следующим показателям: доля рынка (размер бизнеса), наличие поддержки (любой: ТВ, пресса, радио, места продаж и т.д.), уровень знания торговой марки.

Оцените силу конкурента по выделенным показателям. Сильный конкурент – игрок с более высокой долей рынка; инвестирующий в поддержку продаж продукта выше, чем Ваша компания; обладающий более высоким уровнем знания.

1. Составьте список всех компаний на рынке			2. Определите ключевых, прямых и косвенных конкурентов			3. Оцените силу каждого конкурента из п.2		
№	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный	поддержка	доля рынка	вывод
1	Компания 1		+	+		выше	выше	сильный
2	Компания 2		+		+	выше	ниже	сильный
3	Компания 3				+	нет	на уровне	слабый
4	Компания 4			+		нет	ниже	слабый
5	Компания 5		+	+		нет	выше	сильный
6	Компания 6		+	+		нет	нет	слабый

Разместите всех конкурентов в следующей таблице и стратегия работы с ними станет очевидна.

4. Заполните матрицу на основе таблицы выше		
	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
Сильные	Компания 1 и Компания 5	Компания 2
Слабые	Компания 6 и Компания 4	Компания 3

Сильных конкурентов стоит рассматривать, как угрозу для компании. Против данных игроков необходимы правильные стратегии защиты, направленные на удержание и повышение лояльности текущих клиентов.

Слабые конкуренты – это источники роста бизнеса. Потребители данных игроков – наиболее привлекательные потенциальные клиенты. Принцип работы со слабыми конкурентами: программы и действия, направленные на переключение клиентов.

5. Для каждого конкурента из таблицы подберите соответствующие стратегии		
	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
Сильные	Данные конкуренты - угроза для бизнеса. Необходимы стратегии защиты текущих клиентов	Данные конкуренты - угроза для бизнеса. Необходимы стратегии защиты текущих клиентов
Слабые	Данные конкуренты - источники роста для бизнеса. Необходимы программы, направленные на привлечение клиентов этих компаний	Данные компании не представляют угрозы для бизнеса, действия данных игроков необходимо мониторить, но

Этап 2: конкурентный анализ

2.1 Оценить общий уровень внутриотраслевой конкуренции

Чем интенсивнее уровень конкуренции в отрасли:

- тем быстрее изменяется рыночная среда
- тем важнее мобильность и быстрая реакция на изменения
- тем выше уровень требуемых затрат, квалификации персонала и ожидания от продукта
- тем сложнее найти свободную рыночную нишу и успешную конкурентную стратегию

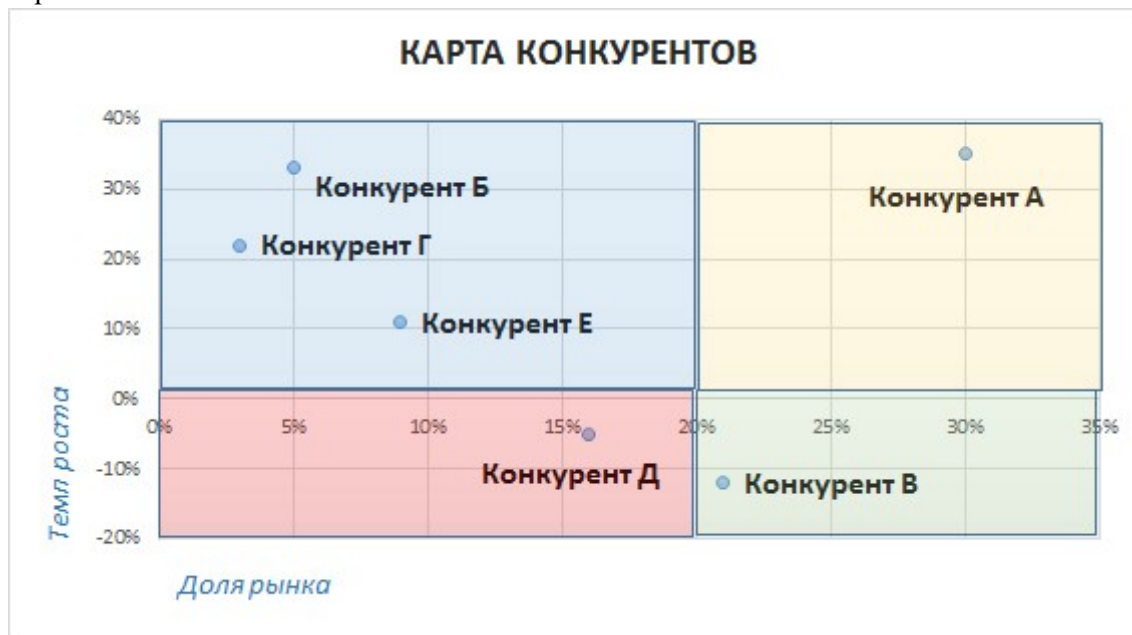
- тем выше риски снижения долгосрочной прибыли
- тем выше уровень развития и насыщения рынка

На первом этапе конкурентного анализа определите количество игроков, темп роста рынка, динамику появления товарных групп и новых товаров в отрасли. Выводы на данном этапе должны быть сделаны относительно интенсивности конкуренции, перспективах ее ужесточения и прогнозах изменения рынка на ближайшие 3 года. Для проведения такой оценки можно воспользоваться следующей таблицей анализа конкурентов. Данные по приведенным показателям лучше собирать за 3- 5 лет, но при отсутствии такой информации достаточно будет 1-2 лет. Цель: явно понять тренд и правильно сделать прогнозы будущего положения рынка.

Показатель	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Кол-во игроков	5	5	7	9	12
Темп роста рынка	20%	24%	21%	26%	23%
Кол-во товарных групп	1	2	3	3	3
Кол-во товаров	7	17	28	41	68
<i>по товарной группе 1</i>	<i>7</i>	<i>9</i>	<i>12</i>	<i>15</i>	<i>24</i>
<i>по товарной группе 2</i>		<i>6</i>	<i>8</i>	<i>14</i>	<i>24</i>
<i>по товарной группе 3</i>		<i>2</i>	<i>8</i>	<i>12</i>	<i>20</i>
Кол-во товаров на 1 игрока	1	3	4	5	6
Кол-во товарных групп у 1 игрока	2	2	2	2	3

2.2 Построить карту конкурентов

Карта конкурентов поможет выделить тех игроков, которые являются движущими компаниями рынка, определяют правила игры в отрасли и могут стать примером успешных решений и стратегий.



Карту построить просто, достаточно определить по каждому конкуренту долю рынка и темп роста продаж:

Конкуренты	Доля рынка	Темп роста
Конкурент А	30%	35%
Конкурент Б	5%	33%
Конкурент В	21%	-12%
Конкурент Г	3%	22%
Конкурент Д	16%	-5%
Конкурент Е	9%	11%

Какие выводы можно сделать из полученной информации? Составить характеристику по каждому конкуренту. Конкуренты с высокой долей рынка и высокими темпами роста задают правила игры на рынке. Конкуренты с отрицательными или невысокими темпами роста могут служить хорошим источником для роста бизнеса. Конкуренты с высокими темпами роста могут рассказать об успешных техниках продаж.

2.3 Провести сравнительный анализ портфеля

Определите портфель конкурентов и сравните его с портфелем Вашей компании. Обязательно отметьте ключевые направления бизнеса каждого игрока (*в таблице ключевые направления бизнеса — розовые ячейки*):

Ключевые направления бизнеса — товарные категории, обеспечивающие самую высокую долю продаж и долю прибыли. Определите хиты продаж конкурентов по каждой товарной категории и подготовьте сравнительный анализ каждого «хита» конкурента с вашим товаром. Обязательно отметьте ключевые свойства продуктов.

Оценку свойств удобнее проводить по 5-ти бальной шкале, где 0 баллов — отсутствие свойства, а 5 баллов — лучшее предложение на рынке.

Конкуренты	ТГ 1	ТГ 2	ТГ 3	ТГ 4	ТГ 5
Ваша Компания	+		+		+
Конкурент А	+	+	+	+	+
Конкурент Б	+	+	+	+	
Конкурент В	+	+	+		
Конкурент Г	+		+	+	
Конкурент Д	+	+	+	+	
Конкурент Е	+	+	+		
Вывод:					

Свойства	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Конкурент Г	Конкурент Д	Конкурент Е
Свойство 1	✓ 5	✓ 4	✓ 4	! 3	! 3	! 2	✗ 1
Свойство 2	✓ 5	✓ 5	✓ 5	✓ 4	✓ 5	✗ 1	✓ 5
Свойство 3	✗ 1	✓ 5	✓ 5	✓ 4	✓ 5	! 2	✓ 4
Свойство 4	✗ 0	✓ 5	✗ 1	✓ 5	✗ 0	✗ 0	✗ 0
Свойство 5	✗ 0	✓ 4	✗ 1	✓ 4	✓ 4	! 3	✓ 5
Свойство 6	✓ 5	✓ 4	✗ 1	✓ 4	✗ 0	✗ 0	✗ 0
Свойство 7	✓ 4	! 3	! 2	! 3	✓ 4	! 3	! 3
Свойство 8	✓ 4	✓ 4	! 2	! 3	✓ 4	! 3	! 3
Свойство 9	! 3	✓ 5	✗ 1	! 2	✓ 5	✓ 4	✗ 1
Свойство 10	✗ 1	✓ 5	✗ 1	✓ 5	✓ 4	✓ 4	✗ 0
Вывод:							

Наиболее верный способ получения правдивой оценки товаров Вашей компании и конкурентов: опрос потребителей и проведения слепых тестов (без упаковки и возможности идентифицировать товар с производителем) Выраженность свойств удобнее всего представить в виде «многоугольника характеристик товара»:



2.4 Провести сравнительный анализ цен

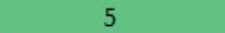
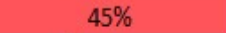
Распределите всех конкурентов по основным ценовым сегментам: низко-ценовой, средне-ценовой, высоко-ценовой и премиум сегменты.

Выявите крайние ценовые границы конкурентов и основной ценовой диапазон, в котором конкурент ведет свой бизнес: определите самую низкую цену, самую высокую цену и среднюю цену продаж.

Конкуренты	Самая низкая цена	Самая высокая цена	Средняя цена
Ваша Компания	51	69	55
Конкурент А	40	90	53
Конкурент Б	68	73	71
Конкурент В	65	70	67
Конкурент Г	25	36	28
Конкурент Д	44	89	54
Конкурент Е	150	155	151

2.5 Проведите сравнительный анализ дистрибуции продукта

Сначала выявите ключевые каналы продаж товаров (например: гипермаркеты, супермаркеты, магазину у дома, рынки, аптеки, прямые каналы продаж, интернет). Затем оцените качество выкладки вашего товара и товаров конкурирующих фирм. Потом оцените долю полки продуктов.

Конкуренты	Формат 1	Формат 2	Формат 3	Формат 4	Качество выкладки	Доля полки
Ваша Компания	 41	 80	 65	 66	 3	 12%
Конкурент А	 98	 78	 80	 99	 5	 45%
Конкурент Б	 76	 79	 90	 98	 4	 15%
Конкурент В	 45	 67	 67	 77	 3	 5%
Конкурент Г	 79	 54	 32	 59	 3	 11%
Конкурент Д	 83	 46	 47	 55	 1	 4%
Конкурент Е	 80	 33	 83	 89	 2	 3%
Вывод:						

2.6 Определить позиционирование всех игроков на рынке

На данном этапе конкурентного анализа важно даже не само позиционирование товара каждого конкурента, а скорее сложившееся восприятие потребителей, а оно основано практически всегда на следующих критериях:

- известный — не известный
- дорогой-дешевый
- качественный — некачественный
- специализированный — обычный
- прямое назначение продукта или ключевая выгода

Такое восприятие проще всего отразить на карте восприятий:



Также соберите информацию об ключевых клеймах (или обещаниях) конкурентов, об известности Вашей компании на рынке и уровне лояльности к ней.

Параметры	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Ключевой клейм			
Основные ассоциации			
Восприятие цены			
Уровень экспертизы			
Восприятие качества			
Позиционирование продукта			
Известность продукта в %			
Лояльность к продукту в %			

2.7 Оценить методы продвижения и рекламные бюджеты

Данная информация потребуется для формирования правильной конкурентной и медиа стратегии. Собирать информацию можно подробно с указанием точных бюджетов, охвата и интенсивности

поддержки; или кратко с описанием формата и особенностей размещения рекламного сообщения.
Анализ методов прямого продвижения:

Параметр	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Бюджет, тыс. руб.			
Прямое ТВ	бюджет, тыс. руб.	+	
	SOV	краткое описание	
Региональное ТВ	бюджет, тыс. руб.		
	SOV		
Интернет	бюджет, тыс. руб.	+	
	охват, тип присутствия	краткое описание	
Наружная реклама	бюджет, тыс. руб.		
	охват, тип присутствия		
Пресса	бюджет, тыс. руб.		
	SOV		
Выставки и профмероприятия	бюджет, тыс. руб.	+	
	охват, тип присутствия	краткое описание	
Регионы продвижения			

Анализ BTL-программ: позволит составить работающие конкурентоспособные предложения для покупателей

Свойства	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Примеры акций			
Периодичность акций			
Мин и Макс скидка			
Бонусные программы			
Программы лояльности			

Не забудьте собрать и проанализировать макеты рекламных сообщений, они дадут ответ на вопрос о ключевых клеймах и стратегиях убеждения потребителей.

2.8 Описать ключевого потребителя конкурентов

Описать целевую аудиторию помогут демографические, поведенческие и психографические критерии сегментирования.

Параметр ЦА	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Возраст			
Доход			
Размер семьи			
Критерии выбора продукта			
Психографика			

2.9 Оцените технологический уровень конкурентов

Для разработки конкурентных стратегий очень важно понимать технологические возможности конкурентов, их возможности в достижении низкого уровня затрат, доступа к ресурсам, уровень квалификации кадров и финансовые возможности.

Ресурсы и технологии	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Уровень технологичности компании			
Используемые технологии			
Наличие патентов или уникальных технологических преимуществ			
Доступ к ограниченным ресурсам			
Квалификация персонала			
Возможность дополнительных инвестиций			

2.10 SWOT анализ и оценка конкурентных преимуществ

Последним этапом конкурентного анализа рынка является составление краткого SWOT анализа по каждому конкуренту. Нет необходимости делать подробный анализ, достаточно указать 1-2 тезиса по каждому пункту SWOT анализа.

SWOT	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Сильные стороны			
Слабые стороны			
Возможности			
Угрозы			

Когда SWOT анализ готов, оцените конкурентное преимущество вашей компании и основных конкурентов

Тестирование

Тестовые задания	
Конкурентное преимущество должно быть _____, не встречаться у конкурентов	ПК-1
Первым заявить о свойствах, которые также имеются у товаров конкурентов, но о которых конкуренты не рассказывают покупателю – это способ создания конкурентного преимущества а) First-mover б) Создание новой категории в) Запатентованная формула	ПК-1
Экономия от масштаба у существующих конкурентов входит в одну из пяти сил Портера: а) Риск входа потенциальных конкурентов б) Соперничество существующих в отрасли компаний в) Угроза заменяющих продуктов	ПК-1
Приспособление к узким сегментам широкого рынка (нишам) путем специализированного выпуска новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками – это	ПК-4

стратегия: а) пациентная б) эксплерентная в) коммутантная	
Матрица Х. Хинтерхубера используется для стратегического планирования: а) крупного производства б) малого бизнеса	ПК-4
Наиболее активно фирмы работают с _____ потребностями своих традиционных клиентов.	ПК-4

Практические задачи				ПК-1
Была дана следующая оценка двух из пяти сил Портера:				
1	Риск входа потенциальных конкурентов	Вес	Сила	
1.1	Капитальные издержки входа в отрасль	0,5	2	
1.2	Верность потребителей существующим брендам и расходы на переманивание потребителей	0,2	1	
1.3	Экономия от масштаба у существующих конкурентов	0,1	1	
1.4	Доступность каналов поставки и распределения	0,15	1	
1.5	Сопrotивление, оказываемое существующими фирмами	0,05	2	
2	Соперничество существующих в отрасли компаний			
2.1	Зрелость отрасли	0,22	2	
2.2	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке	0,25	2	
2.3	Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	0,15	3	
2.4	Изменение платежеспособного спроса	0,11	1	
2.5	Сила брендов фирм на рынке	0,13	1	
2.6	Стратегия конкурирующих фирм (поведение)	0,08	1	
2.7	Привлекательность рынка данного продукта	0,06	3	
Какая из указанных сил более существенная для компании?				
Если общая оценка сил компании составила 53 балла, слабостей – 47 баллов, угроз – 23 балла, возможностей – 45 баллов, то какая стратегия будет оптимальной?				ПК-4

7 Список рекомендуемой литературы

Основная литература	1. Леонов, С. А. Бизнес-планирование. Управление конкурентоспособностью продукции предприятия : учебное пособие / С. А. Леонов, Ю. А. Попов. - Бизнес-планирование. Управление конкурентоспособностью продукции предприятия, 2031-02-04. - Электрон. дан. (1 файл). - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2020. - 86 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7937-1809-7, экземпляров неограничено 2. Залозная, Д. В. Учебное пособие по дисциплине «Управление конкурентоспособностью предприятия» : учебное пособие / Д.В. Залозная, М.В. Тарадина. - Москва Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 327 с. : ил., табл. - ISBN 978-5-4475-9409-1, экземпляров неограничено
Дополнительная литература	3. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия Электронный ресурс : Учебное пособие / Ю. А. Ахенбах [и др.]. - Воронеж : Научная книга, 2012. - 274 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено 4. Управление конкурентоспособностью организации Электронный ресурс : монография / О.А. Завьялова / Д.С. Скороход / Э.М. Меликов / Л.А. Сафонова / И.С. Мухина / Г.Н. Смоловик / С.С. Талдонова. - Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. - 154 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено 5. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология Электронный ресурс : учебное пособие / В.В. Черныш / А.А. Кантарович / В.В. Царев. - Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология, 2018-10-15. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 799 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-238-01439-5, экземпляров неограничено 6. Криворотов, В. В. Конкурентоспособность предприятий

	и производственных систем / В.В. Криворотов ; А.В. Калина ; С.Е. Ерыпалов. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 351 с. - (Magister). - ISBN 978-5-238-02697-8, экземпляров неограничено 7. Ахенбах, Ю. А. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия : Учебное пособие / Ахенбах Ю. А. - Воронеж : Научная книга, 2012. - 274 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено 8. Колочена, В. В. Основы конкурентоспособности : Учебное пособие / Колочена В. В. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2010. - 72 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-7782-1664-8, экземпляров неограничено 9. Мазилкина, Е. И. Управление конкурентоспособностью : Учебное пособие / Мазилкина Е. И. - Саратов : Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2013. - 388 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено
--	---