

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Курганский государственный университет»

Кафедра «Экономика и маркетинг»

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Методические указания
к выполнению курсовой работы
для студентов направления 080200.62 «Менеджмент»
(направленность 38.03.02 «Маркетинг»)

Курган 2016

Кафедра «Экономика и маркетинг»

Дисциплина: «Управление конкурентоспособностью предприятия»
(направление 080200.62).

Составила: канд. экон. наук, доц. С. А. Косова.

Утверждены на заседании кафедры

17 декабря 2015 г.

Рекомендованы методическим советом университета

17 декабря 2015 г.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность и практическая значимость дисциплины «Управление конкурентоспособностью предприятия» обусловлена необходимостью освоения будущими менеджерами в сфере маркетинга теоретических основ и практических навыков принятия управленческих решений, нацеленных на формирование, рост и удержание конкурентных преимуществ предприятия в условиях рыночной конкуренции.

Целью курсовой работы является освоение методики оценки конкурентоспособности предприятия на целевом рынке и закрепление навыков проведения маркетинговых исследований рынка.

Задачи курсового проекта:

- 1 Анализ конкурентной ситуации на рынке.
- 2 Оценка рыночных позиций предприятия.
- 3 Проектирование конкурентной стратегии предприятия.

Методология выполнения курсовой работы

Курсовая работа выполняется с использованием методов опросов, экспертов, наблюдений за развитием рыночной ситуации, методов статистики и математического моделирования. Задание на курсовую работу и методические указания к ее выполнению носят алгоритмический характер, при этом свобода выбора объекта исследования сочетается с обязательностью разработки всех этапов маркетингового исследования товарного рынка с привлечением соответствующих методов и приемов анализа.

Объектом исследования является локальный рынок потребительского товара или услуги. Объект исследования согласовывается с преподавателем. Источники информации для проведения маркетинговых исследований – данные периодической печати, статистические сборники развития народного хозяйства РФ и области, ресурсы Internet.

Содержание курсовой работы:

- 1 Общая характеристика объекта исследования
 - 2 Анализ конкурентной среды предприятия
 - 3 Оценка конкурентоспособности предприятия
 - 4 Разработка модели конкурентного поведения предприятия на рынке
- Заключение
Список литературы

1 Общая характеристика рынка

Для общей характеристики исследуемого товарного рынка необходимо использовать классификацию рынков по ряду признаков, приведенных в таблице 1.

Таблица 1– Классификация товарных рынков

Признаки классификации	Тип рынка
Степень и характер сбалансированности рынка	Рынок продавца Рынок покупателя
Вид конкуренции	Рынок чистой конкуренции Рынок монополистической конкуренции Олигополистический рынок Монополистический рынок
Территориальный уровень	Локальный рынок Региональный рынок Национальный рынок Мировой рынок
Классификация товара	Рынок товаров производственного назначения Рынок потребительских товаров Рынок услуг Рынок капитала Рынок труда Информационный рынок
Место рынка в системе товародвижения	Оптовый рынок Розничный рынок
Качественная оценка рынка	Потенциальный рынок Функционирующий рынок
Организационная оценка рынка	Открытый рынок Закрытый рынок
Позиция маркетинга по отношению к рынку	Целевой рынок Неперспективный рынок
Конъюнктурная оценка рынка	Развивающийся рынок Сокращающийся рынок Стабильный рынок Стагнирующий рынок

Характеристика рынка включает оценку привлекательности рынка, жизненный цикл рынка, степень насыщения рынка, технологический уровень, барьеры входа на рынок, действие инфляционных процессов, интенсивность инвестиций.

2 Анализ конкурентной среды предприятия

Анализ конкурентной среды предприятия включает анализ структуры конкурентной среды и диагностику состояния конкурентной среды.

2.1 Анализ структуры конкурентной среды

В разделе необходимо представить структуру конкурентной среды по модели М. Портера: поставщики, конкуренты (существующие и потенциальные), потребители, товары–заменители, государство. Особое внимание уделить ана-

лизу конкурентов. С этой целью привести характеристику фирменной структуре рынка (таблица 2).

Таблица 2 – Фирменная структура товарного рынка

Предприятия	Ассортимент, глубина	Объем продаж	Доля рынка	Позиция по величине рыночной доли
1				
2				
3				
....				
n				
Итого				

По величине рыночной доли сгруппировать предприятия следующим образом:

- лидер рынка, 40% и выше;
- претендент на лидерство, 40 – 20%;
- последователь, 20 – 10%;
- окопавшийся в нишах (аутсайдер рынка), менее 1%.

2.2 Построение карты стратегических групп конкурентов и профиля конкурентных преимуществ предприятий

В рамках конкурентного анализа выяснить сильные и слабые стороны конкурентов, какие стратегии и методы конкурентной борьбы применяют предприятия. На основе наблюдений, опросов покупателей, данных СМИ провести сравнительный анализ конкурентов по следующему кругу вопросов:

- какие методы стимулирования спроса применяют конкуренты;
- отвечают ли товары конкурентов требованиям покупателей;
- оценка рекламной деятельности конкурентов;
- оценка организации маркетинга на предприятиях;
- предпринимательская культура.

Построить профиль конкурентных преимуществ ведущих предприятий, используя семантический дифференциал.

2.3 Диагностика конкурентной среды

Диагностика конкурентной среды представляет собой определение и описание текущего и перспективного состояния конкурентной среды. В процессе анализа необходимо определить интенсивность конкуренции на рынке.

Интенсивность конкуренции рекомендуется оценить на основе распределения рыночных долей предприятий–конкурентов, используя показатели: четырехдольный показатель концентрации производства и индекс Герфиндала – Гиршмана.

Четырехдольный показатель концентрации производства:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (1)$$

где OP_1, OP_2, OP_3, OP_4 – объем реализации продукции четырех наиболее крупных предприятий;

OP – общий объем реализации продукции на рынке.

Индекс Герфиндала – Гиршмана:

$$I = \sum_{i=1}^n D_i^2. \quad (2)$$

Анализ конкуренции и степени концентрации производства необходимо провести с позиции антимонопольного законодательства Российской Федерации.

3 Оценка конкурентоспособности предприятия

Для оценки конкурентоспособности предприятия рекомендуется воспользоваться следующими методами оценки.

3.1 Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4Р»

Методика основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта.

В таблице 3 представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4Р». Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов.

Таблица 3 – ЛИСТ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ (СИСТЕМАТИЗАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА «4Р»)

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		А	В	...
Продукт (Produkt)				
1 Надежность				
2 Срок службы				
3 Ремонтпригодность				
4 Технический уровень				
5 Перстиж торговой марки				
6 Стиль				
7 Уровень ремонтного обслуживания				
8 Гарантийное обслуживание				
9 Уникальность дополнительных услуг				
10 Многовариантность набора изделий и услуг				
11 Широта ассортимента				

Продолжение таблицы 3

Цена (Price) 1 Отпускная 2 Розничная 3 Скидки с цены (за что?) 4 Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)				
Регион и каналы сбыта (Place) 1 Стратегия сбыта 2 Вид распределения продукта 3 Число дилеров 4 Число дистрибьютеров 5 Степень охвата рынка 6 Регион сбыта				
Продвижение на рынке (Promotion) 1 Формы рекламы 2 Где размещается реклама 3 Бюджет рекламы 4 Частота появления рекламы 5 Участие в выставках 6 Упоминания в средствах массовой информации 7 Комиссионные				

Недостатком данного метода является то, что оценка факторов конкурентоспособности носит субъективный характер.

3.2 Методика оценки конкурентоспособности фирмы Ж.Ж. Ламбена

Оценка конкурентоспособности предприятия основана на системе индикаторов. Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	низкая (1-2 балла)	средняя (3-4 балла)	высокая (5 баллов)
1 Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
2 Отличительные свойства товара	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Товар уникален
3 Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
4 Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью

5 Каналы продвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
6 Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке. Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (индикаторам) по 5– балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера. Лидер – это компания, получившая наивысшую суммарную балльную оценку, лидеру присваивается коэффициент, равный 1. В таблице 5 приведены уровни конкурентоспособности предприятий в зависимости от значения коэффициента конкурентоспособности.

Таблица 5 – Уровни конкурентоспособности предприятий

Значение коэффициента конкурентоспособности предприятия	Уровень конкурентоспособности предприятия
1,0–0,9	Высокий
0,9–0,7	Средний
Ниже 0,7	Низкий

Алгоритм оценки конкурентоспособности:

- 1 Определяются баллы по каждому конкуренту.
- 2 Выявляется конкурент с максимальным числом баллов, коэффициент его конкурентоспособности устанавливается равным 1.
- 3 Устанавливается коэффициент конкурентоспособности для конкурентов путем соотнесения суммы баллов каждого из них к сумме баллов лидера.
- 4 В зависимости от значения коэффициента конкурентоспособности всем конкурентам присваиваются места.

3.3 Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия

Оценка предполагает установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в отдельных сферах деятельности (производственной, финансовой, маркетинговой, научной, управления персоналом и др.). Порядок определения рейтинговой оценки:

- 1) сбор исходной информации по всем сравниваемым предприятиям;
- 2) исходная информация представляется в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей ($i=1,2,\dots,n$), а по столбцам – сравниваемые предприятия ($j= 1,2,\dots,m$);
- 3) исходные показатели (a_{ij}) соотносят с соответствующими показателями предприятия-конкурента – лучшего в отрасли, эталонного предприятия ($a_{ij \max}$) по формуле:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij \max}}, \quad (3)$$

где X_{ij} – относительные показатели хозяйственной деятельности предприятия;

4) для анализируемого предприятия определяется значение рейтинговой оценки на конец временного периода по формуле:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n}, \quad (4)$$

где R_j – рейтинговая оценка j -го предприятия; X_1, X_2, \dots, X_n – относительные показатели j -того анализируемого предприятия;

5) предприятия-конкуренты ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки. Наибольший рейтинг имеет предприятие с максимальным значением рейтинговой оценки.

4 Разработка модели конкурентного поведения предприятия на рынке

На основе результатов оценки рыночных позиций предприятия разработать модель его оптимального поведения на рынке. С этой целью формируется конкурентная стратегия предприятия. Целью конкурентной стратегии является достижение существенного превосходства предприятия над главными конкурентами в части предложения приемлемых по потребительским свойствам и цене товаров и услуг.

Процесс формирования стратегии конкуренции включает несколько этапов.

4.1 Анализ внешней среды предприятия

Анализ внешней среды включает анализ наиболее значимых факторов внешней среды и характеристику управляемых предприятием переменных. Анализ целесообразно дополнить оценкой уровня удовлетворенности потребителей.

Показатель удовлетворенности потребителей может быть определен по модели с «идеальной точкой» по формуле:

$$Q = \sum_{i=1}^n W_i |B_i - I_i|^r \quad (5)$$

где Q – оценка потребителями товарного предложения предприятия;

W_i – важность для потребителя i -й характеристики товарного предложения;

B_i – оценка i -й характеристики товарного предложения с точки зрения потребителей;

I_i – идеальное значение i -й характеристики с точки зрения потребителей;

r – показатель, означающий при $r = 1$ постоянную, а при $r = 2$ убывающую граничную пользу.

Результаты опроса в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка удовлетворенности покупателей

Характеристика товарного предложения	W_i	B_i	I_i	Тенденции	Удельный вес ответов по оценке тенденции
1 Ассортимент товаров				Улучшение	
				Без изменений	
				Ухудшение	
2 Качество предлагаемых товаров				Улучшение	
				Без изменений	
				Ухудшение	
3 Цена товара				Улучшение	
				Без изменений	
				Ухудшение	
4 Уровень сервиса				Улучшение	
				Без изменений	
				Ухудшение	

4.2 Разработка конкурентной стратегии

При разработке конкурентной стратегии необходимо учесть:

- 1) структуру отрасли, в которой действует предприятие;
- 2) позицию предприятия в пределах отрасли.

При выборе конкурентных стратегий рекомендуется использовать модель М. Портера, которая предлагает типовые конкурентные стратегии:

1 Стратегия лидерства по издержкам. Ее смысл – стремиться стать производителем с низкими издержками производства в данной отрасли.

2 Стратегия дифференциации. Предприятие стремится к дифференциации изделий для более полного удовлетворения нужд и запросов потребителей, что, в свою очередь, предполагает более высокий уровень цен.

3 Стратегия концентрации. Предприятие фокусирует внимание на основных сегментах рынка для удовлетворения нужд и запросов строго очерченного круга потребителей за счет либо низкой цены, либо высокого качества продукции.

В курсовой работе привести подробную характеристику выбранной стратегии, указать условия и предпосылки ее применения на предприятии, формируемые конкурентные преимущества. Дать подробные рекомендации по использованию инструментов комплекса маркетинга для реализации конкурентной стратегии.

4.3 Рекомендации по реализации стратегии конкуренции

В курсовой работе дать подробные рекомендации по использованию инструментов комплекса маркетинга для реализации конкурентной стратегии. Это должны быть конкретные мероприятия, направленные на формирование конкурентных преимуществ предприятия.

Список литературы

- 1 Анн, Х. Маркетинг [Текст] : учебник для вузов / Х. Анн, Г. Л. Багиев, В. Н. Тарасевич; под общей редакцией Г. Л. Багиева. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2008.
- 2 Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью предприятия [Текст] : учеб. пособие / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М. : ИНФРА – М, 2014.
- 3 Григорьев, М.Н. Маркетинг [Текст] : учебник / М. Н. Григорьев. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2011.
- 4 Коротков, А. В. Управление маркетингом [Текст] / А. В. Коротков, И. М. Синяева. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ -ДАНА, 2010.
- 5 Косова, С. А. Управление маркетингом [Текст] : словарь терминов / С. А. Косова. – Курган : Изд-во Курганского госуниверситета, 2010.
- 6 Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; перев. с англ. – СПб. : Питер, 2007.
- 7 Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] : учебное пособие / И. М. Лифиц. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2006.
- 8 Портер, М. Конкуренция [Текст] / М. Портер – М. : Альпина Бизнес Бук, 2008.
- 9 Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] /М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2005.
- 10 Рубин, Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции [Текст] учебник /Ю. Б. Рубин. – 8-е репр. изд – М.:МаркетДС, 2010.
- 11 Савельева, Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы [Текст]: учебник / Н. А. Савельева. – Ростов н/Д. : Феникс, 2010.

Косова Светлана Александровна

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Методические указания
к выполнению курсовой работы
для студентов направления «Менеджмент» 080200.62
(направленность 38.03.02 «Маркетинг»)

Редактор О.Г. Арефьева

Подписано в печать	Формат 60 x 84 1/16	Бумага 65 г/м ²
Печать цифровая	Усл. печ.л. 0,75	Уч.- изд. л. 0,75
Заказ	Тираж 25	Не для продажи

РИЦ Курганского государственного университета.
640000, г. Курган, ул. Советская, 63/4.
Курганский государственный университет.