

# Теория и методология обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур

Леднев Михаил Владимирович  
к.э.н., доцент  
кафедра  
«Теории и практики конкуренции»

# Обзор авторефератов

Область исследования

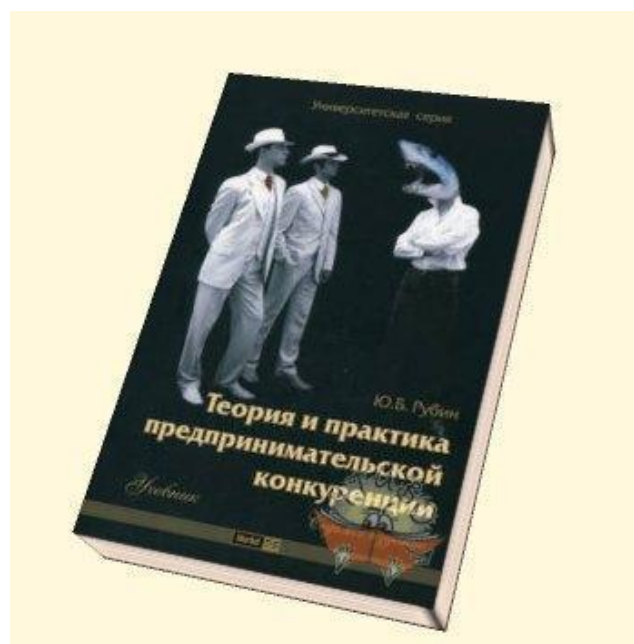
- 8.10. Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности.

# Основная литература

- Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А. П. Челенков. — М.: НОВОСТИ, 2000. - с.256.
- Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 1999. - с.416.
- Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. - с. 519.
- Бабошин А.В. Конкурентное позиционирование субъектов современного российского предпринимательства. - М.: Московская финансово-промышленная академия. 2008. - с. 95
- Баумгартен Л.Г. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 4. - С.72-85

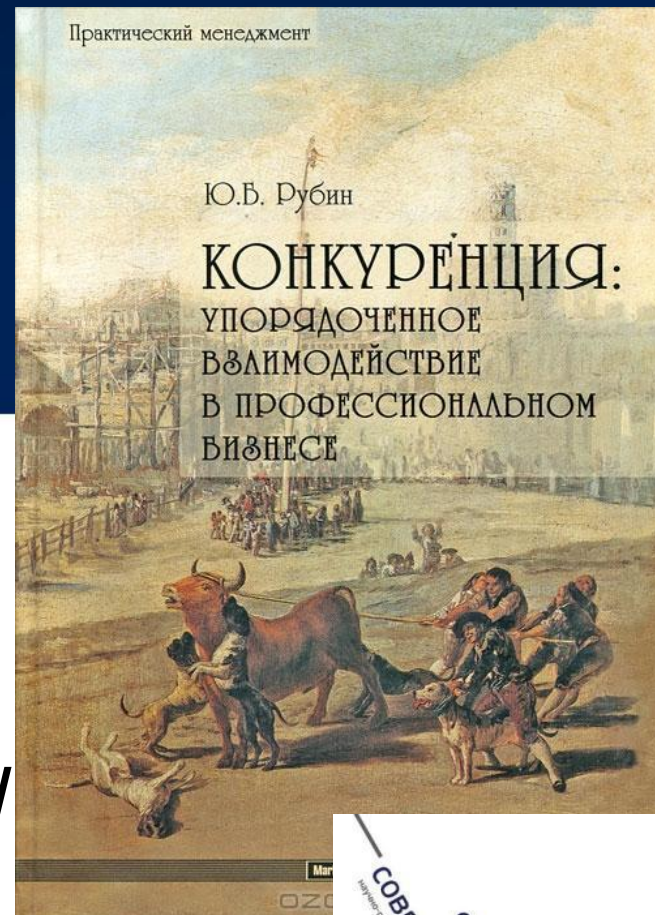
# Основной учебник

- Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. 7-е изд. М.: Маркет ДС, 2011.



**Рубин Ю. Б. Конкуренция:  
упорядоченное  
взаимодействие в  
профессиональном бизнесе /  
Ю. Б. Рубин. М.: Маркет ДС,  
2006.**

**Журнал современная  
конкуренция  
<http://moderncompetition.ru/>**



# Основная литература

- Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гальвановский, В.Жуковская, М.Трофимова // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3. - С. 67—77.
- Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – 9-е изд. - М: Вильямс, 2003. – с. 1300.
- Кревенс Дэвид В. Стратегический менеджмент. – 6-е – изд. – М.: Вильямс, 2003. - с. 736.
- Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. - М.: Юрайт - М, 2005. – с. 224.
- Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. - Новосибирск.: ИНФРА-М, Сибирское соглашение, 2001. - с. 287.


# Основная литература

- Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – 2-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – с. 715.
- Портер М. Конкуренция. – М.: Вильямс 2006. – с. 608.
- Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. - М.: Маркет ДС, 2009. – с. 608.
- Рубин Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. – 2-е изд. - М.: Маркет ДС, 2006. – с. 458.
- Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А.. Дж. Стрикленд. - 12-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – с. 928.


# Основная литература

- Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление.– М.: ИНФРА-М, 2000.- с. 254.
- Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность.– М.: Экономика, 2005. – с. 504.
- Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. – 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Маркет ДС. 2008. – с. 432.
- Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – с. 800.
- Юданов А. Конкуренция: теория и практика. - М.: Гном и Д, 2001. – с. 304.
- Юданов А.Ю. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач.– М.: Интраст, Кнорус, 2007. – с. 464.





***Тема 1. Конкуренция и  
конкурентоспособность в современных  
экономических условиях***



- **Значение конкуренции в современной экономике.**
- **Основные понятия теории конкуренции.**
- **Актуальные особенности и проблемы развития конкуренции в России и в мире.**
- **Понятие конкурентоспособности.**
- **Конкурентоспособность на различных уровнях экономики. Конкурентоспособность стран и регионов.**
- **Государственное регулирование конкуренции.**

# Конкуренция и конкуренты

- Конкуренция охватывает разные сферы: экономику, политику, культуру, искусство, спорт, социальную жизнь, а также частную жизнь людей
- Примеры
- В экономике: за потребителей, за ресурсы, за что еще ???



# Рыночная конкуренция охватывает:



- субъектов предпринимательства,

- Кто это такие?
- Какие виды субъектов существуют?

граждан (как потребители или как профессиональные работники),

- органы государственной власти и управления;
- национальные экономики разных стран, отрасли, регионы государств.
- *Все конкурируют со всеми*

# Конкурентные преимущества и недостатки



# Конкурентные преимущества

- Система ценностей

- Форма проявления
- Содержание (качество, цена, поведение, синергия)
- Виды (климат, политика, социальн., денежн., нематриальн., личностные, культурные)
- Уровень качества (престижные, позитивные, негативные)
- Способ существования (реальные, виртуальные)
- Объект, которому присущи (индивид, коллектив, фирма, регион, отрасль, страна)
- Источники происхождения (объективные, субъективные)
- Динамичность (д/ср, к/ср)
- Масштаб распространения (глобальный, локальный, индивидуальный)

- Фокусирование факторов конкурентоспособности на цели и сжатие в «луч»
- Системный, комплексный, нормативный подходы

# Факторы конкурентоспособности фирмы

- Финансы
- Производство
- ????



# Конкурентная функция и конкурентная среда в предпринимательстве

- Конкурентная деятельность – составная часть профессионального предпринимательства
- Как она связана с другими направлением деятельности?
- *конкурентная функция* – функция участия в конкуренции



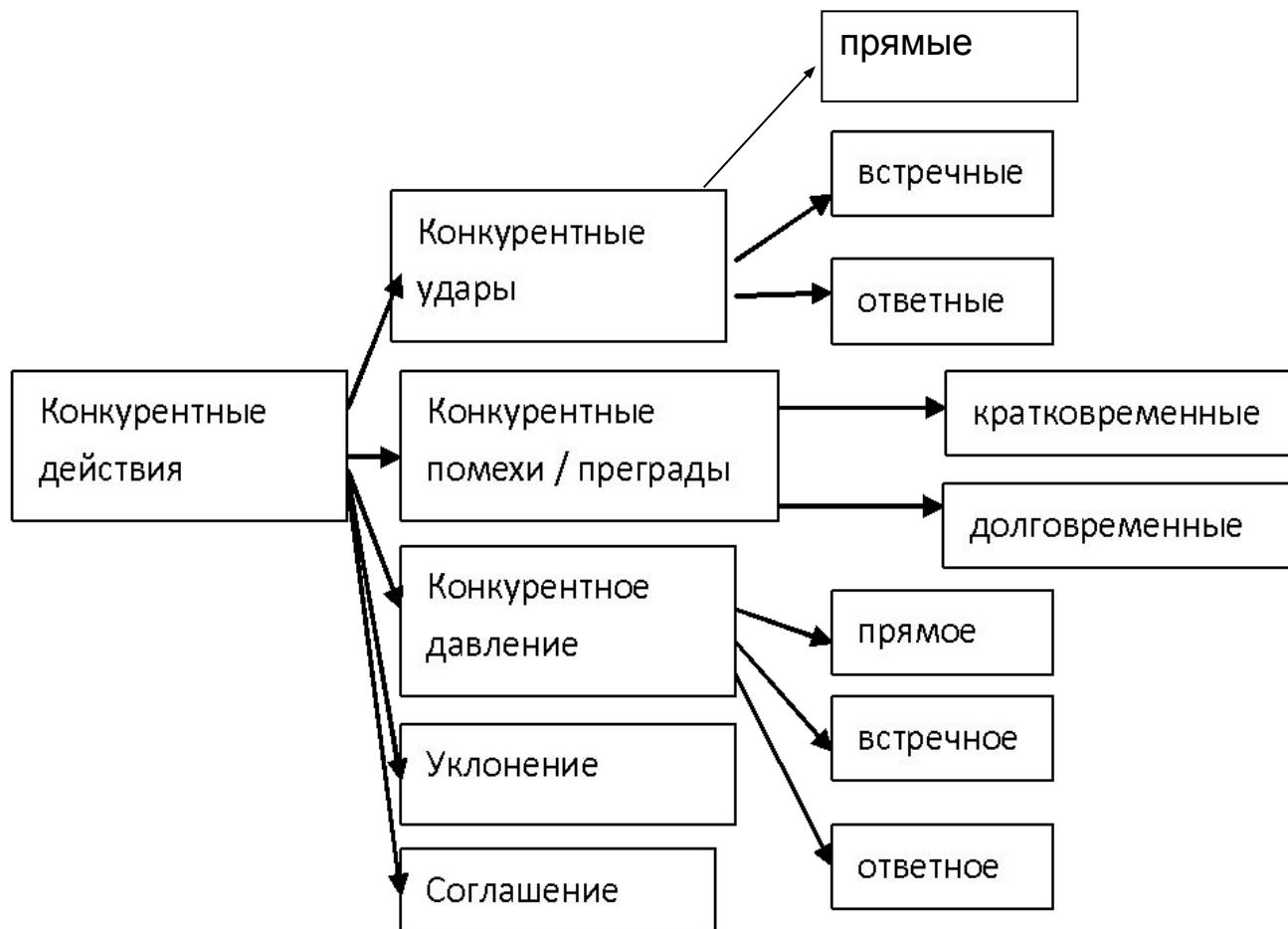
# Конкурентная среда



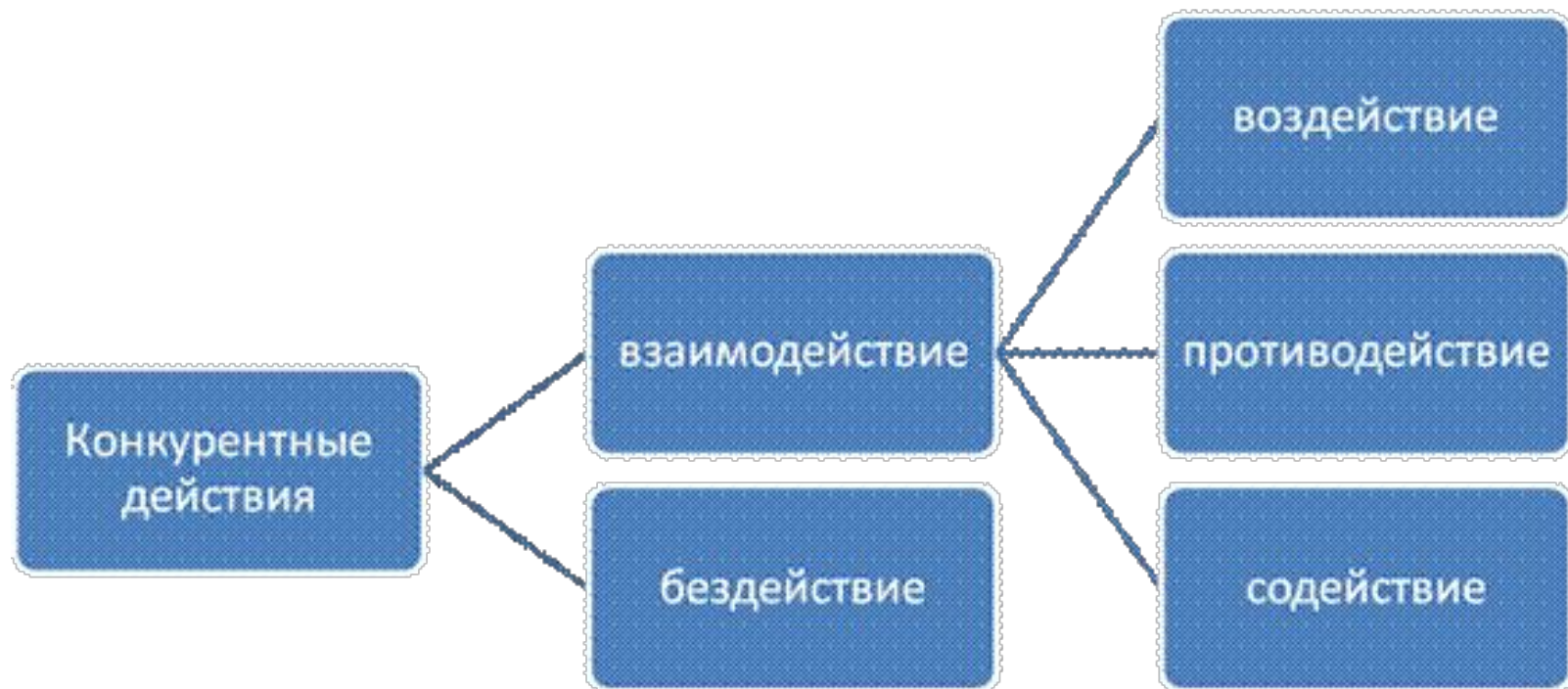
## «конкуренция» и «конкурентные действия»

- Конкуренция как состояние рынка в микроэкономике
- XV-XVII вв. меркантилисты. А. Смит. «невидимая рука рынка», конкуренция-действие и конкуренция-схема (состояние рынка)
- До XXв. (Великая депрессия) представления о конкуренции-схеме вытесняли изучение конкуренции-действия
- 30-е гг. XXв.: развитие теории маркетинга, менеджмента, предпринимательства (конкуренция-действие)
- 70-80-е. М.Портер - конкурентные действия

# Виды конкурентных действий



# Конкурентное взаимодействие

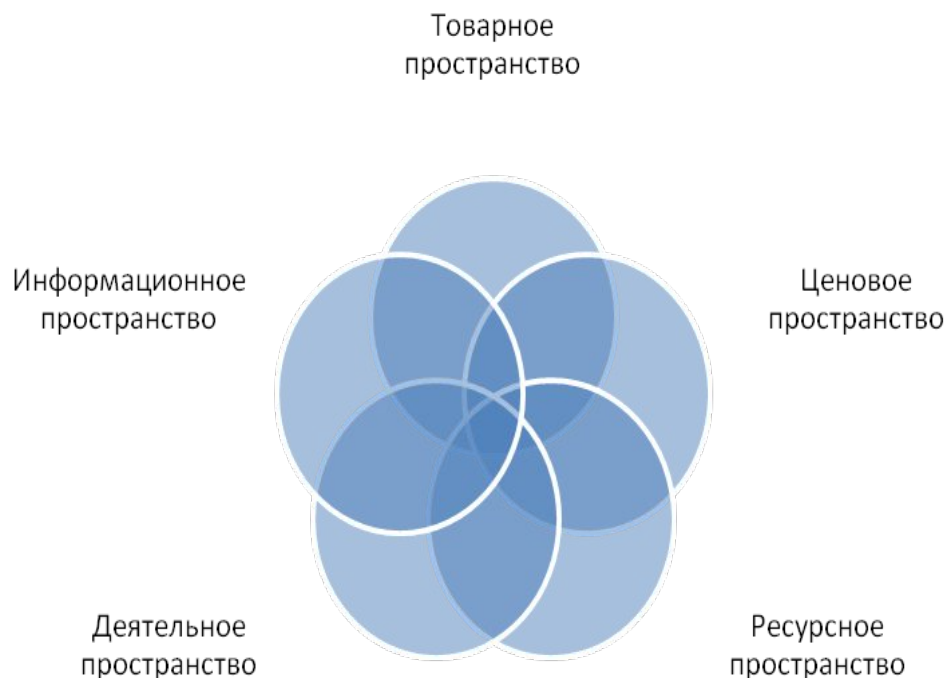


# Содействие конкурентам в предпринимательстве

- Коопурация = сотрудничество + соперничество
- Сотрудничество с конкурентами (феномен «правильных конкурентов»)
- Сотрудничество с потребителями (исследование предпочтений потребителей)
- Сотрудничество с поставщиками (стандарты и качество ресурсов)

# Пространство конкуренции

- Пространство конкуренции – ценовое, товарное, ресурсное, информационное, деятельное.



# Неценовые методы

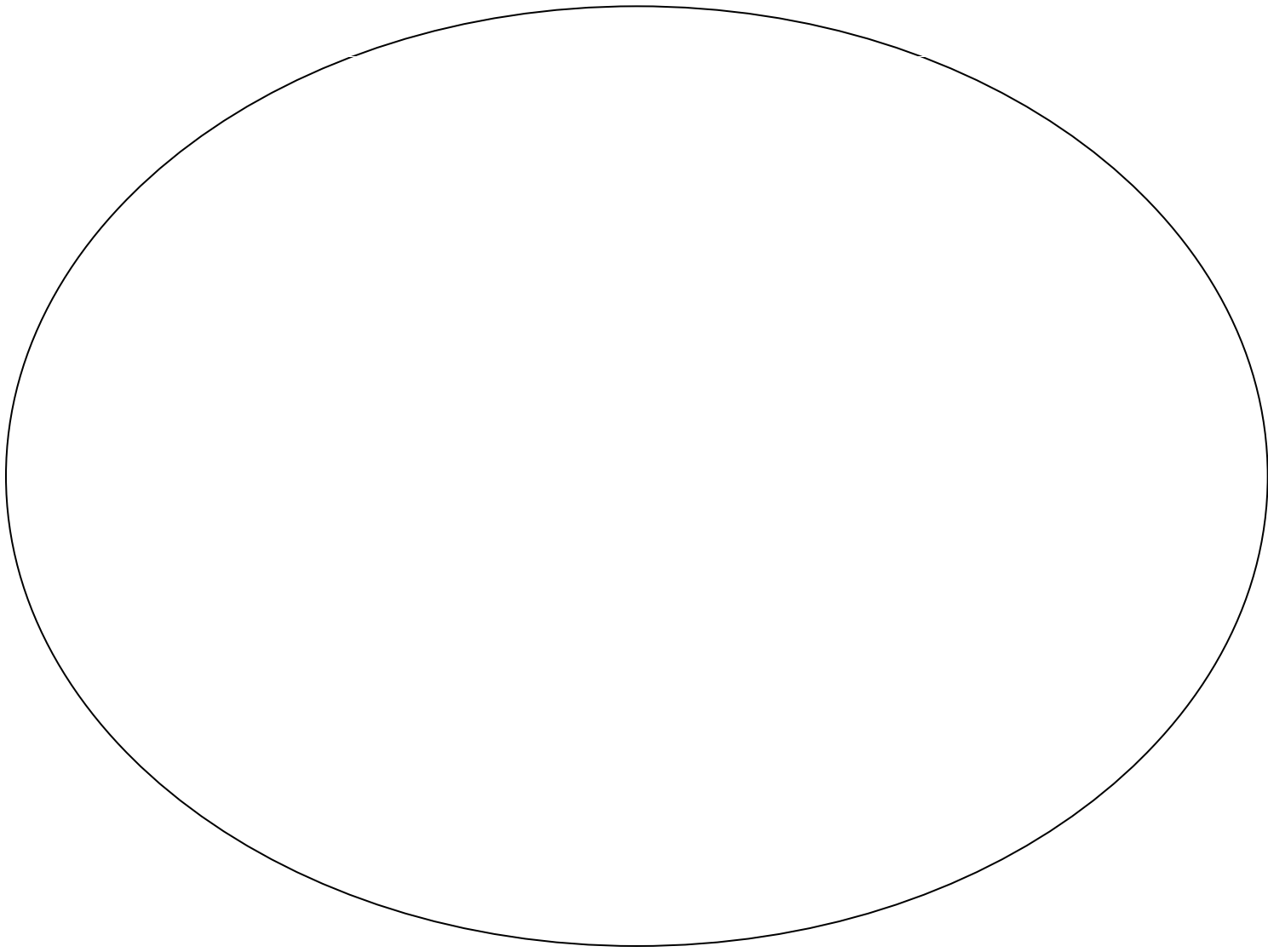
- Атрибут насыщенного и открытого рынка
- Оптимизация продуктового ряда:
  - дифференциация продукции («А. Коркунов» )
  - дифференциация потребительских свойств продукции
  - дифференциация каналов сбыта товаров/услуг/работ (Yves Rocher )
  - дифференциация потребителей



# Направления конкуренции вокруг товаров, услуг, работ



# Конкурентная позиция



# Конкурентные позиции субъектов предпринимательства

- Конкурентная позиция субъекта предпринимательства - это его положение в конкурентной среде по отношению к тому или иному конкуренту или другому представителю окружения.

Конкурентные позиции:

- Более выгодные – менее выгодные
- Сильные – слабые
- Позиции силы, слабости, паритета

# Интегральные конкурентные позиции субъектов предпринимательства

- Для различных фирм устойчивость конкурентным позициям придает различная по размерам рыночная доля.
- 5%, 10%, 0,01%
- Число участников рынка
  
- Доли рынка устанавливаются законодательно
- Многообразии конкурентных позиций по отраслям и товарным группам у крупных компаний – портфель конкурентных позиций

- Сейчас на рынке продуктовой сетевой розницы в России лидирует торговая сеть «Магнит» с долей рынка всего в 6%. Далее идут X5 с долей 5%, «Дикси» – 2%, у «Ашана» и «Метро» – по 2%, у «Окей» и «Ленты» - по 1%

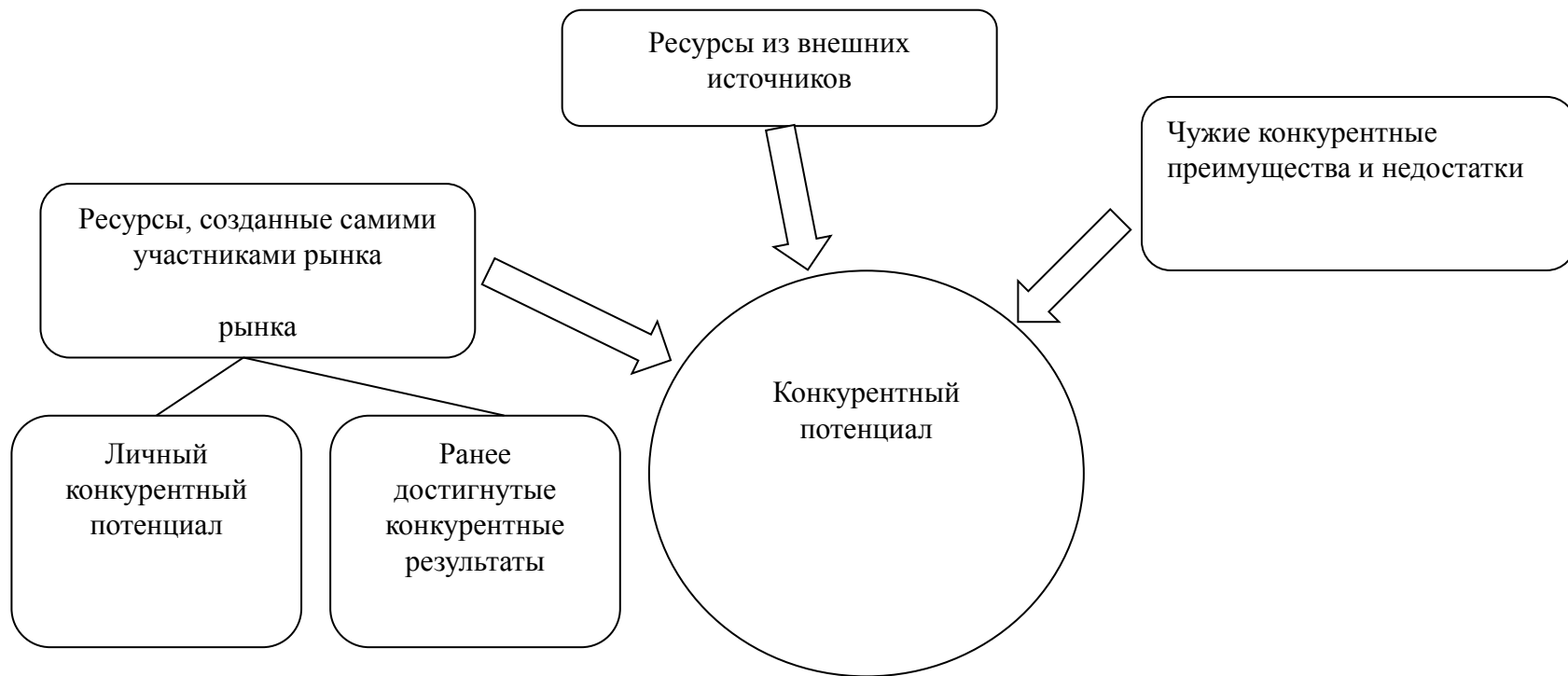
# Конкурентное позиционирование

- Это действия субъектов предпринимательства по сохранению и/или усилению своих конкурентных позиций, а также по недопущению усиления конкурентных позиций соперников.
- Методы КП:
  - занятие, отстаивание, укрепление, демонстрация участниками рынка собственных конкурентных позиций, а также перепозиционирование по отношению к соперникам и остальному окружению,
  - оказание влияния на чужие конкурентные позиции посредством их изменения, преобразования, ослабления, сокращения в размерах, либо недопущения соперников на новые позиции.
- КП ≠ маркетинговое позиционирование

# 5 сил конкуренции М. Портера



# Конкурентный потенциал





# Понятие конкурентоспособности

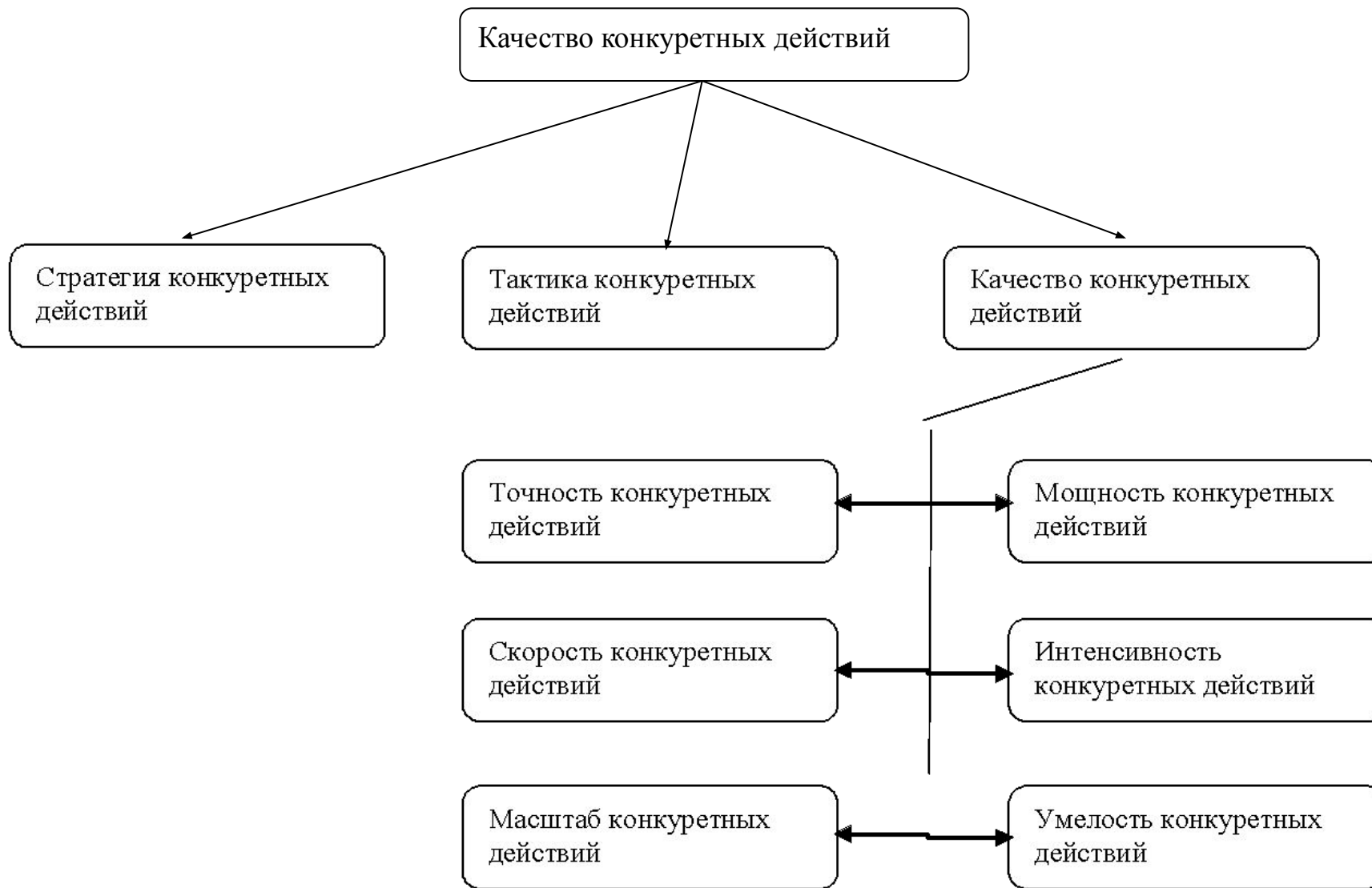
- Конкурентоспособность - способность к результативному совершению конкурентных действий, занятию и удержанию конкурентных позиций
- Обобщенная характеристика конкурентного потенциала
- Потенциальная/Реализуемая/Реализованная
- Видимая конкурентоспособность

# Понятие конкурентоспособность

- Юданов : «степени притягательности товара для совершающего его покупку потребителя»
- Рубин: способность данной фирмы применять конкурентный потенциал для борьбы с соперниками и достижения конкурентных преимуществ
- взаимосвязь конкурентоспособности с различными уровнями экономики

# Методы конкуренции «за информацию»

- информационное пространство конкуренции
- Методы:
  - сбор информации;
    - Открытые источники
    - Закрытые – конкурентная разведка
  - вброс информации в конкурентную среду;
  - совершение информационных обменов, информационных интервенций и утаивание информации от конкурентов



# Менеджмент конкурентных действий

- самостоятельные управленческие действия по планированию, организации, мотивации, контролю участия субъектов предпринимательства в конкуренции



# Уровни конкурентного поведения субъектов



# Конкурентные стратегии

- Миссия
- Видение
- Цели
- Задачи
- Показатели
- Конкретные действия

# Стратегии конкуренции (М. Портер)

- абсолютное лидерство в издержках;
- фокусирование;
- дифференциация







# Типы интеграции



# Стратегические альянсы

- *Стратегические альянсы* - достижение взаимно обязывающих долговременных договоренностей о сотрудничестве в наиболее значимых элементах бизнеса и о совместном противостоянии общим соперникам и остальному окружению.

# Разработка конкурентных стратегий

Разработка конкурентных стратегий



Определение стратегических целей участия в конкуренции



Определение стратегических областей бизнеса и конкуренции



Выявление стратегических условий ведения конкуренции

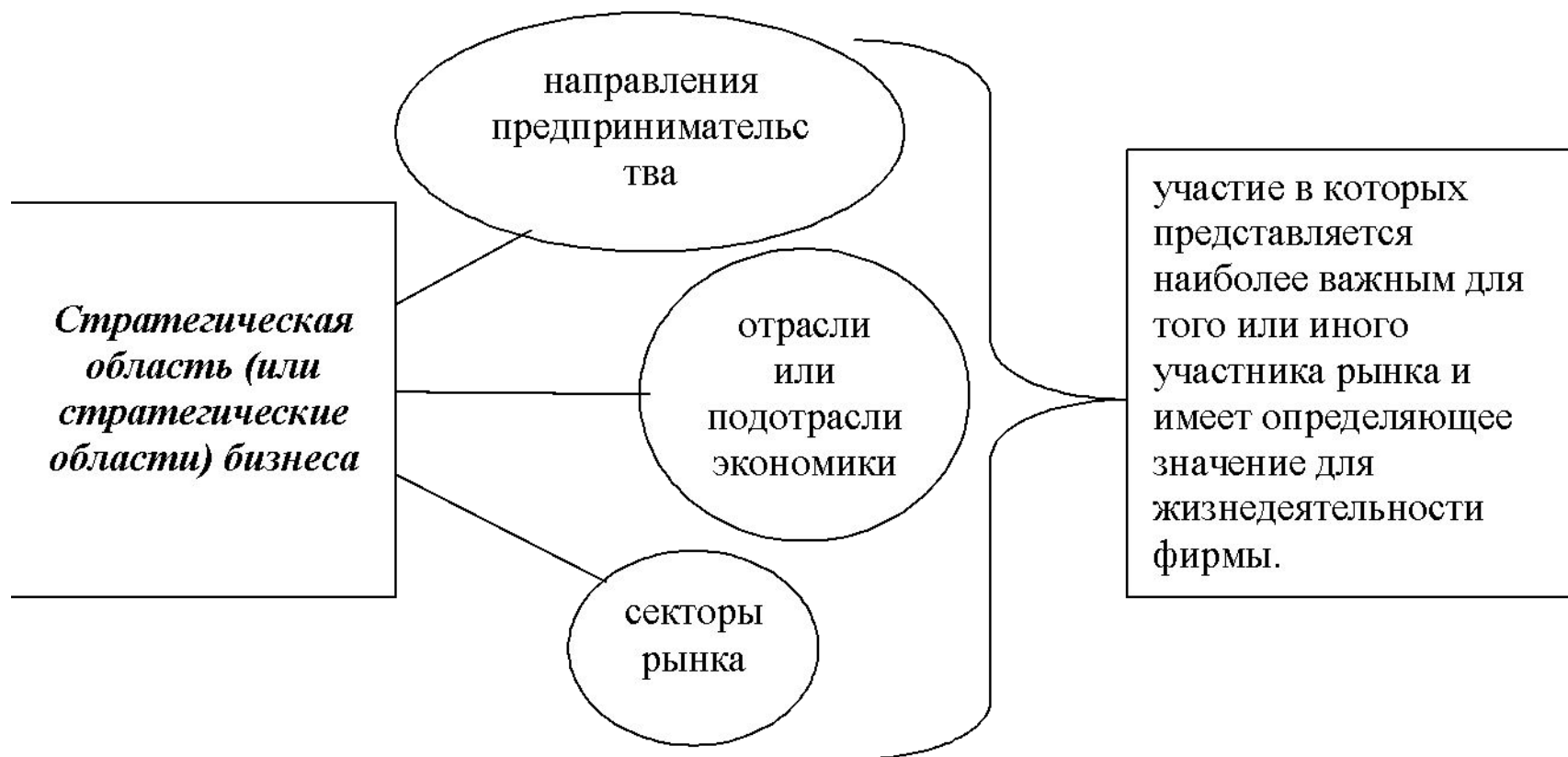


Определение и классификация стратегического окружения участников рынка



Разработка стратегической конкурентной диспозиции

# Стратегические области бизнеса



Совокупность стратегических областей бизнеса составляют *стратегическое ядро бизнеса*, преобладающее направление предпринимательства, вокруг которого группируются другие его направления

# Признаки стратегического конкурента



# Признаки стратегически значимого конкурентного преимущества



# Стратегическая конкурентная диспозиция

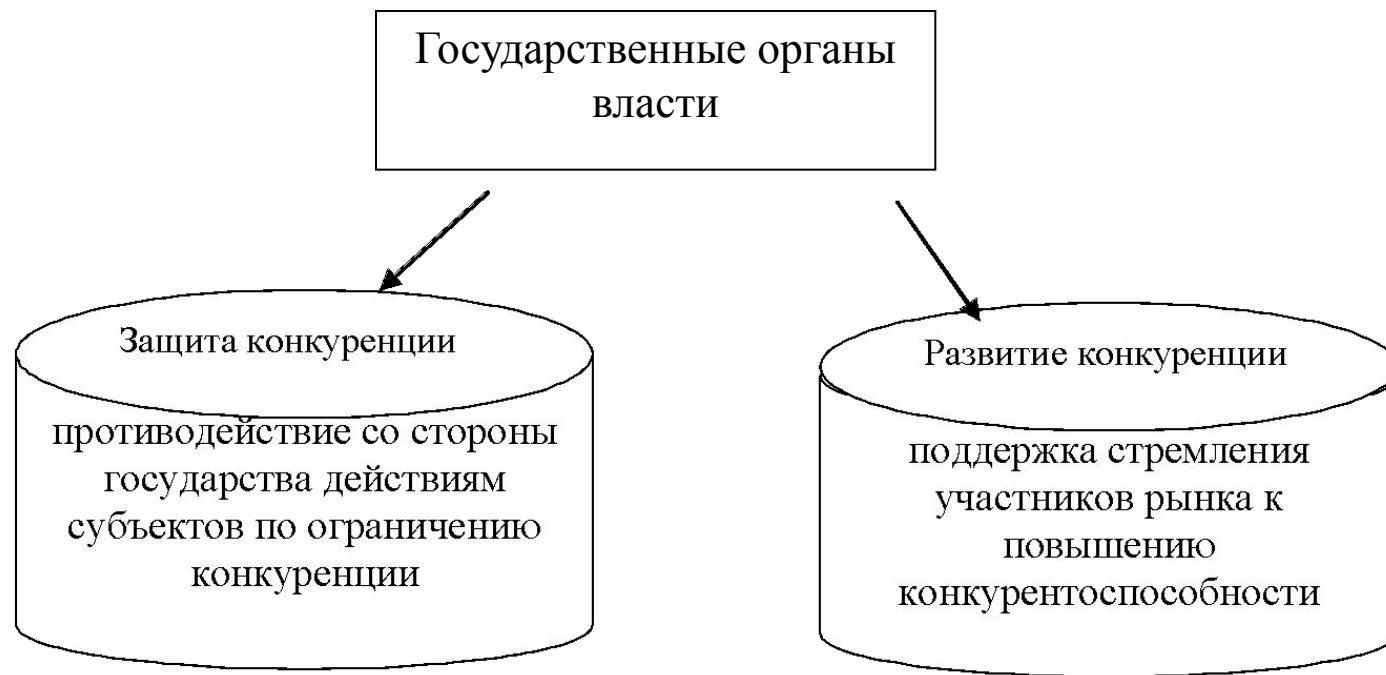
- *Стратегическая конкурентная диспозиция* - это план взаимного расположения участников рынка, их соперников и остального окружения в конкурентной среде с указанием конкурентных полей, на которых ожидается и готовится взаимодействие сторон.



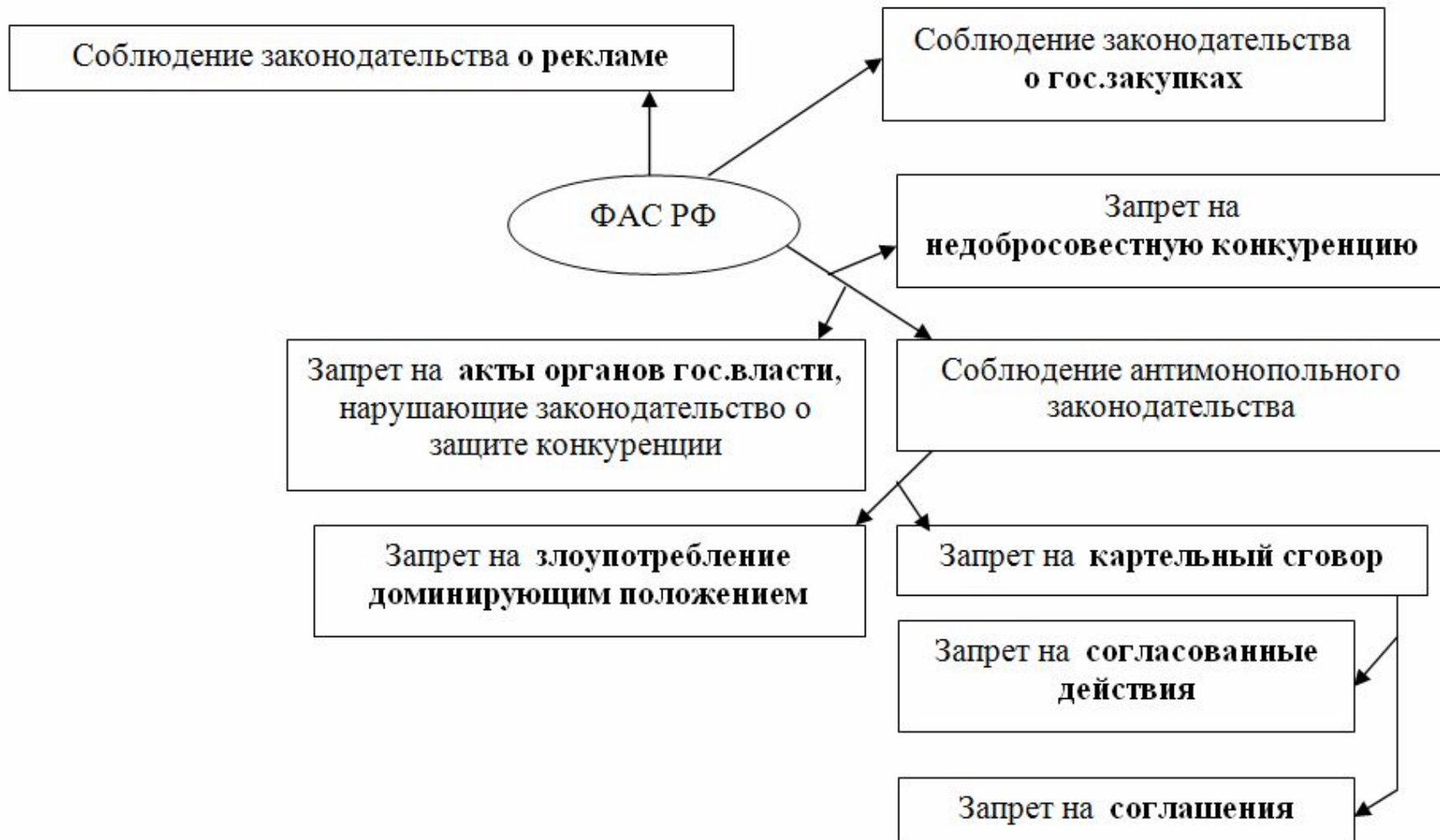
# Многосторонняя стратегическая конкурентная ДИСПОЗИЦИЯ

Фирма $N$ на $\Gamma$ -ом поле конкуренции против конкурентов $A, B, C$	Конкурент $A$	Конкурент $B$	Конкурент $C$
Поле 1 / Стратегия	Выгодное / наступление	Выгодное / наступление	Нейтральное / изоляция
Поле 2 / Стратегия	Нейтральное / наступление	Нейтральное / оборона	Нейтральное / оборона
Поле 3 / Стратегия	Нейтральное / отступление	Нейтральное / отступление	Невыгодное / отступление
Поле 4 / Стратегия	Невыгодное / оборона	Невыгодное / оборона	Выгодное / наступление

# Защита и развитие конкуренции



# Полномочия ФАС РФ



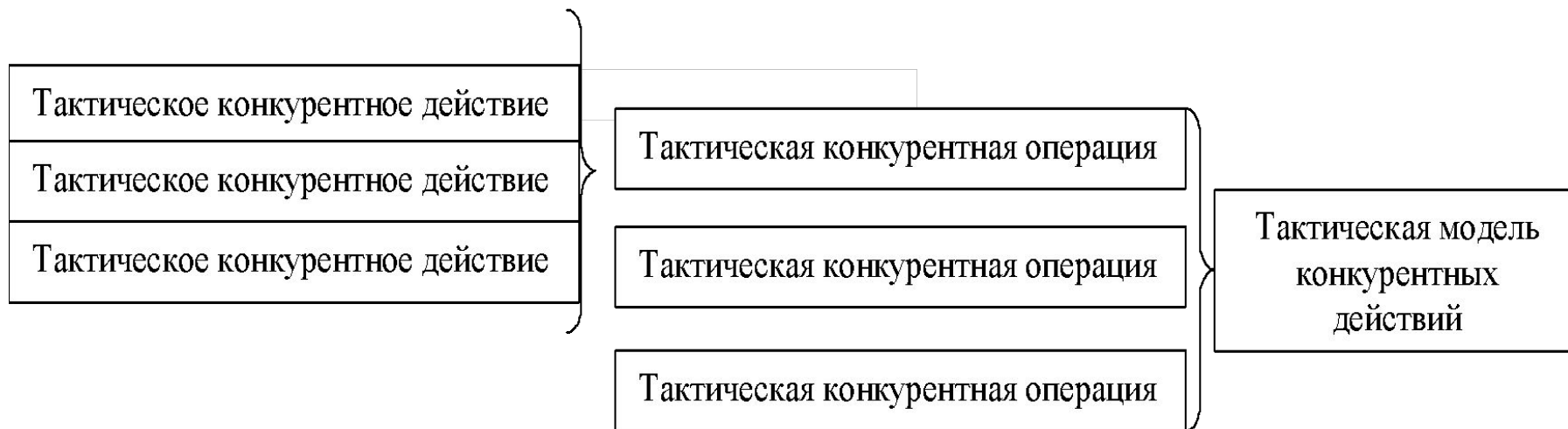
# Доминирующее положение

- положение хозяйствующего субъекта или нескольких хозяйствующих субъектов на рынке определенного товара, дающее такому хозяйствующему субъекту/ам возможность оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке, устранять с этого товарного рынка других хозяйствующих субъектов, и (или) затруднять доступ на этот товарный рынок другим хозяйствующим субъектам.

# Тактический менеджмент конкурентных действий

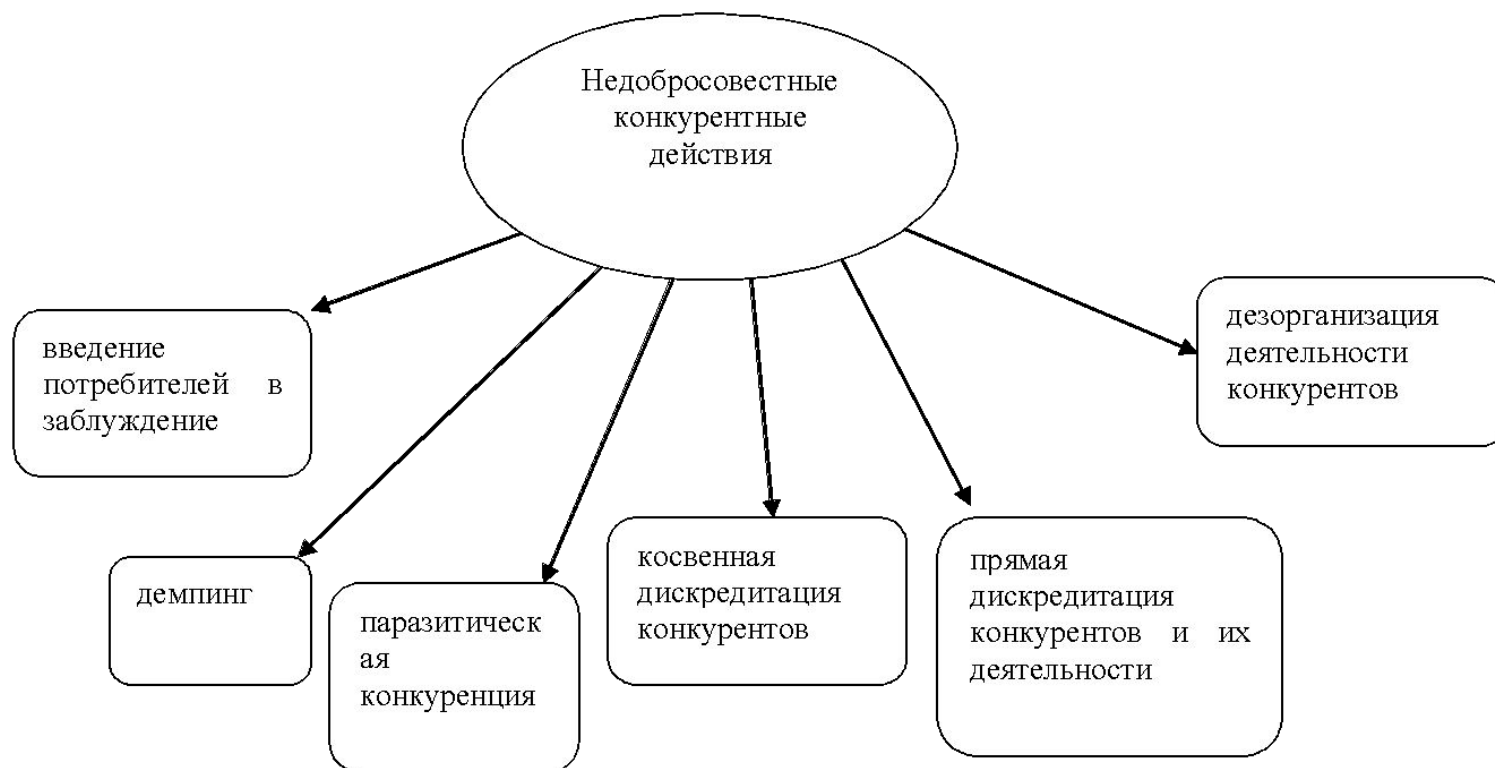


# Соотношение тактических конкурентных действий, операций и моделей



# Добросовестная и недобросовестная конкуренция

- **Недобросовестная конкуренция - действия, совершение которых запрещено национальным или международным законодательством**



## Анализ внешней среды

- SWOT
  - PEST
  - Модель 5 сил
- 
- Определение конкурентной позиции



# Матрица Бостонской консалтинговой группы (модель BCG)

*Рост  
рынка*

высокий

низкий



2,0  
большая

1,0

0,5  
малая

*Относительная  
доля рынка*

# Дифференцированный подход к оценке конкурентного функционирования компаний

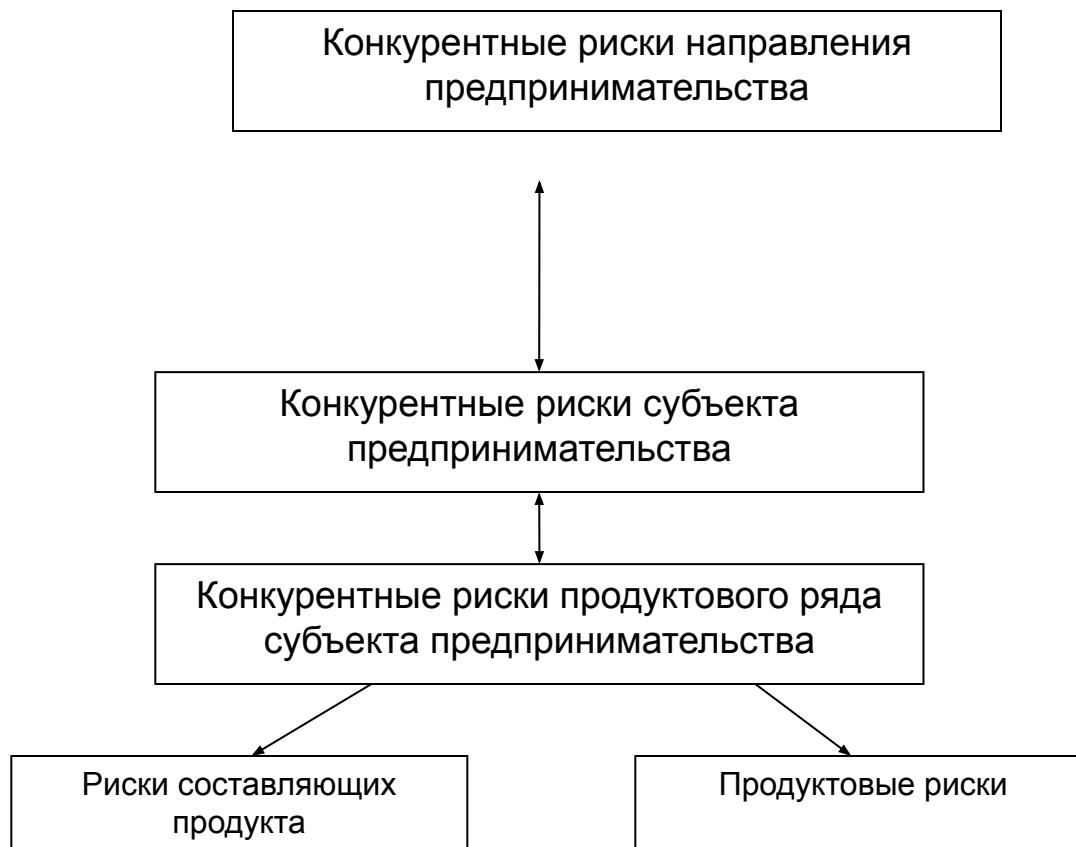
А. Ю. Юданов

- Типы компаний, действия которых основаны на различных условиях экономической среды и наличии разных ресурсов, находящихся в распоряжении данных компаний.
1. **Виоленты** – крупные фирмы, осуществляющие стандартное производство товаров и услуг.
  2. **Пациенты** – фирмы, вставшие на путь узкой специализации по выпуску особой необычной продукции для определенного (чаще всего узкого) круга потребителей.
  3. **Коммутанты** – мелкие фирмы, занимающиеся неспециализированным бизнесом на локальных рынках.
  4. **Эксплеренты** – фирмы, специализирующиеся на создании новых сегментов рынка или на преобразовании старых сегментов рынка посредством внедрения в жизнь крайне рискованных инновационных бизнес – идей.

# Конкурентный риск

Состояние относительной неопределенности, присущее конкурентным действиям, результативность которых не предоставляется очевидной и имеет вероятностный характер.

Конкурентные риски могут быть подразделены на очевидные (выявленные) риски и неочевидные (невыявленные) риски.



# Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции

- Конкуренция-действие и конкуренция-схема
- Специальная теория конкуренции
- Конкуренция-монополия
- Конкуренты
- Добросовестные конкуренты
- Конкурентная политика

## ***Тема 2. Теоретические подходы к управлению конкурентоспособностью организации***

- Конкурентоспособность – это состояние (статика) или способность (динамика) субъекта быть лидером, успешно конкурировать на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели.

# Конкурентоспособность

- Рассмотрение с разных позиций в зависимости от цели оценки
- Субъекты оценки – потребитель, производитель, гос-во, инвесторы
- Объекты оценки – товар, фирма, отрасль, регион, государство – макро-, мезо-, микроконкурентоспособность
- Матрица критериев оценки конкурентоспособности



Объект/Субъект	Потребитель	Производитель	Инвестор	Государство
Товар	Удовлетворение потребностей	Рентабельность	Спрос на товар, рентабельность	Спрос на товар, социальная значимость
Предприятие	Надежность, положение на рынке	Цена/качество, Соответствие нормам	Рентабельность, фин. Положение	Спрос, значимость продукции
Отрасль	Эластичность спроса	Уровень рентабельности, конкуренция	Уровень рентабельности	Востребованность продукции, значимость отрасли
Страна (регион)	Качество жизни	Обеспеченность ресурсами	Инвестклимат	Использование ресурсов

- **Различные подходы к управлению конкурентоспособностью: системный, логический, инновационный, комплексный, глобальный, интеграционный, функциональный, процессный, структурный, ситуационный, нормативный, оптимизационный, поведенческий, деловой.**
- **Теория управления конкурентными преимуществами объектов на основе их эксклюзивных ценностей.**

- Процессный подход
- Функциональный подход
- Креативный подход
- Системный подход
- Комплексный междисциплинарный подход
- Инновационный подход
- Стандартизационный подход
- Ситуационный подход
- Кластерный подход

# Фатхутдинов

- 1) анализ, отбор, обоснование КП и факторов конкурентоспособности
- 2) Создание новых КП и развитие слабых сторон
- 3) Формирование цели объекта
- 4) Фокусирование факторов КП на цели и сжатие КП в «лазерный пучок»

- ***Тема 5. Оценка конкурентоспособности организации***

- Артур А. Томпсон-мл и А. Дж. Стрикленд:  
на основе анализа отрасли и конкуренции выявлять ключевые факторы ее успеха (КФУ):
- качество и характеристики продукции;
- репутация (имидж);
- производственные мощности;
- использование технологий;
- дилерская сеть и возможности распространения;
- инновационные возможности;
- финансовые ресурсы;
- издержки по сравнению с конкурентами;
- обслуживание клиентов.

Кревенс Дэвид В.: во главу угла ставить ключевые компетенции, которые определяются:

- конкурентными преимуществами;
- универсальностью (конкурентное преимущество в различных ситуациях);
- сложностью дублирования.

- Е.П. Голубков: шестнадцать факторов результативности деятельности организации (имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др.) + факторы конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности



В.Л. Белоусов: критерии конкурентоспособности организации группирует по отдельным элементам комплекса маркетинга (продукт, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта на рынок или маркетинговые коммуникации), а также учитывает деловую активность и эффективность деятельности

# Факторы конкурентоспособности

- Внешние и внутренние
- Группы факторов: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадры, технология, 4P

- **Звонцов, Александр Викторович**
  - **Методы обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур на основе факторного анализа**
    - 2008

- Целью диссертационного исследования является разработка методических положений и научно - практических рекомендаций, позволяющих обеспечить высокий уровень конкурентоспособности отечественных предпринимательских структур вне зависимости от их сферы деятельности.

# Новизна

- уточнено содержание понятия «предпринимательство» и сформулировано авторское определение данного понятия, устанавливающее взаимосвязь между особым рода логическим («предпринимательским») мышлением, свойственным человеку, результатом которого является формулирование предпринимательской идеи и ее последующей практической реализации, выраженной в форме конкретного вида предпринимательской деятельности. Предложенное определение показывает отсутствие эквивалентности между понятиями «предпринимательство» и «предпринимательская деятельность» и позволяет устранить существующую в настоящее время путаницу в употреблении указанных терминов на практике;

- сформулированы основные проблемы, препятствующие интенсивному развитию отечественных предпринимательских структур: высокий уровень физического и морального устаревания основных производственных фондов отечественных компаний, проблема привлечения инвестиций, недостаточный спрос на отечественную продукцию, высокий уровень бюрократизма и коррумпированности российских чиновников, несовершенство отечественного законодательства и др. Показана взаимосвязь между повышением уровня конкурентоспособности предпринимательских структур и стабильностью развития национальной экономики;

- разработана методика обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предпринимательской структуры, базирующаяся на факторном анализе. В основе методики лежит построение в организации системы постоянного мониторинга, направленной на определение текущего уровня ее конкурентоспособности, изучение его динамики во времени и принятие своевременных управленческих решений по его улучшению. В методике учитывается влияние каждой из трех групп факторов: внутренней среды, внешних факторов прямого и косвенного воздействия.

- разработана информационная карта конкурентоспособности предпринимательской структуры, позволяющая ее руководству определить текущее значение уровня ее конкурентоспособности и установить основные направления, в которых должна формироваться программа мероприятий по его повышению в будущем.



- уточнено содержание понятия «конкурентоспособность» и предложено авторское определение этого понятия, установлена четкая взаимосвязь между такими понятиями, как «конкурентоспособность продукции», «конкурентоспособность предпринимательской структуры», «конкурентоспособность отрасли», «конкурентоспособность национальной экономики», «конкурентоспособность страны»;

- исследованы и структурированы факторы, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособности предпринимательской структуры, что позволяет использовать факторный подход к разработке методике по обеспечению высокого уровня ее конкурентоспособности;

# Актуальные темы диссертаций

Пункт 8.10. Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности» паспорта специальности 08.00.05.

- Развитие конкурентных отношений в российской индустрии ...../любая значимая отрасль
- Разработка стратегии повышения конкурентоспособности компании
- Методика построения конкурентных стратегий компаний различных отраслей

- Л. Баумгартен: в обобщенном виде, согласно большинству исследований, конкурентоспособность организации определяется совокупностью факторов, характеризующих результативность ее деятельности на рынке, атрибуты качества продукции и эффективность маркетинговой деятельности

- вычисление интегрального показателя на основе единичных показателей конкурентоспособности, которые характеризуют различные составляющие: показатели конкурентоспособности отдельных видов продукции, факторы внешней и внутренней среды

- итоговым критерием оценки конкурентоспособности как продукции, так и организации является доля рынка, занимаемая данной продукцией (данной организацией) и связанные с ней показатели

- стоимостной подход к оценке конкурентоспособности: стоимость компании, отдельных бизнес-единиц и бизнес-процессов, на основе которых можно строить деятельность предприятия

- Конкурентоспособность рынка
  - PEST – анализ
  - уровень концентрации участников рынка;
  - степень саморегулирования;
  - уровень инфраструктуры рынка;
- Конкурентоспособность компании
  - оценивать совокупность функциональных областей деятельности компании, выделив наиболее значимые факторы успеха и конкурентные преимущества/недостатки по каждой из них
  - оценивать продуктовый ряд компании и входящие в его состав продукты с точки зрения их конкурентоспособности в сравнении с продуктами конкурентов
- Конкурентоспособность продукта



# Тема: Развитие конкурентных отношений в российской индустрии .....

Глава 1. Конкуренция в сфере ...

1.1. История конкурентных отношений в российской индустрии .....

1.2. Объекты и субъекты конкуренции в .....

1.3. Особенности конкурентного поведения субъектов .....

# Тема: Развитие конкурентных отношений в российской индустрии ....

Глава 2. Стратегии конкурентного поведения  
в .....

2.1. Основные стратегии конкурентного  
поведения компании .....

2.2. Факторы конкурентоспособности .....

2.3. Методы повышения  
конкурентоспособности .....

# Тема: Развитие конкурентных отношений в российской индустрии спорта

## Глава 3. Конкурентное позиционирование в

.....

3.1. Особенности конкурентного позиционирования субъектов .....

3.2. Оценка конкурентных позиций .....

3.3. Риски конкурентного позиционирования в индустрии .....

# Шифр специальности

**Специальность: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»**

Области исследований:

1.6. Сфера услуг.

- 1.6.129. Экономические проблемы благотворительности, меценатства и спонсорства в сфере услуг.

8. Экономика предпринимательства.

- 8.3. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства.
- 8.10. Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности.

## Ученые, внесшие значительный вклад в разработку рассматриваемой проблематики

Вопросами теории и практики конкуренции, теории конкурентоспособности предпринимательства занимались зарубежные авторы, такие как Ф. Котлер, Д. В. Кревенс, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Дж. Стрикленд III, А. А. Томпсон-мл., а также отечественные ученые: Г.Л. Азоев, А.В. Бабошин, В.Л. Белоусов, Д.Д. Богданов, М.И. Гельвановский, Е.П. Голубков, Р.С. Гринберг, Т.П. Данько, Г.Б. Клейнер, А.М. Коган, М.М. Купцов, И.М. Лифиц, Н.К. Моисеева, Ю.М. Осипов, Ю.Б. Рубин, Э.Ю. Рубина, С.Н. Сильвестров, Ф.Ф. Стерликов, А.С. Суханов, Р.А. Фатхутдинов, А.А. Чурсин, А.Ю. Юданов.

# Обзор авторефератов

Стрельников Михаил Юрьевич  
**Обеспечение конкурентоспособности  
предпринимательских структур на  
российском рынке услуг системной  
интеграции программного обеспечения**

Научный руководитель Рубин. Ю.Б.  
Москва, 2014

# Объект и предмет исследования

- Объектом исследования являются процессы функционирования и развития предпринимательских структур в сфере обеспечения конкурентоспособности на рынке услуг системной интеграции ПО.
- Предмет исследования - система отношений российских предпринимательских структур в сфере обеспечения собственной конкурентоспособности на рынке услуг системной интеграции ПО.

# Цель исследования

- Цель диссертационной работы состоит в обосновании особенностей конкурентной деятельности и принципов оценки конкурентоспособности предпринимательских структур на рынке услуг системной интеграции ПО и разработке методического инструментария обеспечения и оценки конкурентоспособности системных интеграторов ПО на российском рынке.



# Задачи исследования

- выявить специфические черты конкуренции предпринимательских структур на рынках услуг системной интеграции ПО, определить и охарактеризовать основные сферы конкуренции системных интеграторов ПО
- разработать систему индикаторов потенциальной и реализованной конкурентоспособности системных интеграторов на российском рынке услуг системной интеграции ПО;
- разработать критерии закрепления конкурентных статусов между конкурирующими системными интеграторами ПО;
- выявить и исследовать конкурентные стратегии, реализуемые в повседневных конкурентных действиях системных интеграторов; классифицировать типовые конкурентные действия предпринимательских структур на рынке услуг системной интеграции ПО

# Задачи исследования

- разработать и классифицировать конкурентные диспозиции системных интеграторов, охарактеризовать конкурентные диспозиции по сферам и направлениям конкуренции.

# Научная новизна

- 1. Выявлены специфические черты конкуренции предпринимательских структур на рынках услуг системной интеграции ПО:
  - нишевая дифференциация бизнеса системного интегратора ПО, его специализация на уникальных видах услуг системной интеграции как следствие незаменимости услуг системной интеграции;
  - проектный характер предпринимательской деятельности системных интеграторов ПО (деятельность по управлению рядом проектов) как следствие комплексности, нестандартизированности и уникальности услуг системной интеграции (каждый заказ является уникальным проектом, требующим отдельного управления);
  - ограниченность роста и масштабируемости бизнеса системного интегратора как следствие предельной наукоёмкой и инновационной деятельности системных интеграторов ПО;
  - возможность долгосрочной кооперации с заказчиками, с использованием индивидуальных концепций развития разрабатываемых для них ИТ-систем, важность компетенций в системе менеджмента личных контактов с ключевыми заказчиками как следствие гетерогенности (обусловленности свойствами заказчика) и клиентоориентированности услуг системной интеграции ПО.

# Научная новизна

- Обосновано, что специфика конкуренции системных интеграторов ПО характеризуется наличием двух отдельных сегментов рынка, отличающихся по свойствам оказываемых услуг системной интеграции ПО, барьерам входа, направлениям и методам конкуренции, конкурентным стратегиям, характеру и видам конкурентных действий:
  - - на открытом рынке (с низкими барьерами входа) в условиях продуктовой конкуренции системные интеграторы ПО предлагают типовые услуги системной интеграции. Рынок характеризуется конкурентной борьбой нескольких сотен системных интеграторов ПО, которые прибегают к стратегиям обособления от конкурента и бездействию по отношению к конкурентным действиям прямых конкурентов.
  - на тендерном рынке заказов государственных органов, компаний с государственным участием и представителей крупного бизнеса, системные интеграторы в условиях межпродуктовой и отраслевой конкуренции предлагают индивидуальные услуги системной интеграции. Рынок характеризуется малоконфликтным состязанием ограниченного числа системных интеграторов ПО, которые реализуют стратегии сближения или подавления, сочетание ценовых и неценовых методов конкуренции и чаще прибегают к конкурентному содействию.

# Научная новизна

2. Разработана система индикаторов потенциальной и реализованной конкурентоспособности предпринимательских структур, конкурирующих на российском рынке услуг системной интеграции ПО:
- а) Индикаторами потенциальной конкурентоспособности системных интеграторов являются:
- уровень компетентности специалистов предпринимательской структуры в профильной сфере деятельности;
  - уровень компетентности менеджеров высшего и среднего звена в управлении взаимоотношениями с ключевыми клиентами (в личных продажах, в клиентоориентированном менеджменте);
  - уровень компетентности менеджеров высшего и среднего звена в управлении проектами;
  - скорость освоения новых программных продуктов и технологий при разработке и реализации новых интеграционных решений для нужд заказчика
  - степень обеспеченности финансовыми ресурсами, позволяющая осуществлять гибкое ценообразование при конкуренции в тендерах по цене.

# Научная новизна

- б) Индикаторами реализованной конкурентоспособности системных интеграторов являются:
- доля рынка услуг системной интеграции ПО в процентах;
  - размер ИТ-портфолио - количество крупных проектов в портфеле заказов системного интегратора ПО;
  - лояльность заказчиков обновляемого ассортимента услуг (коэффициент лояльности заказчика – отношение количества повторных контрактов, заключенных заказчиками, к общему количеству заказов);
  - количество вендоров, предоставляющих программное обеспечение предпринимательской структуре для оказания услуг системной интеграции (мультивендорность);

# Научная новизна

3. Разработаны критерии, позволяющие отнести предпринимательские структуры на рынке услуг системной интеграции ПО к конкурентным статусам: лидер, претендент на лидерство, середняк, - на основании индикаторов и показателей конкурентоспособности за отчетный период (год):

- доля продаж на общем рынке услуг системной интеграции ПО в процентах;
- количество выигранных тендеров;
- степень конкурентности (среднее количество участников) выигранных системным интегратором тендеров;
- среднегодовая выработка на одного сотрудника.

На основе анализа и расчетов автора по данным, характеризующим показатели конкурентоспособности 32 крупнейших системных интеграторов ПО, предложены пороговые значения критериев для каждого конкурентного статуса.

# Научная новизна

4. Выявлены конкурентные стратегии, реализуемые в повседневных конкурентных действиях системных интеграторов.

Стратегия, связанная с подавлением и вытеснением конкурентов, реализуется лидерами и претендентами на лидерство в следующих конкурентных действиях системных интеграторов:

- диверсификация бизнеса;
- территориальная экспансия, выход на рынки стран СНГ;
- ценовой демпинг на тендерах.

Стратегия, связанная с обособлением от конкурентов, реализуется лидерами и претендентами на лидерство в таких конкурентных действиях, как:

- формирование ключевых компетенций в уникальном секторе услуг системной интеграции;
- формирование уникального ассортимента ПО от малоизвестных вендоров – ключевые компетенции;
- фокусирование на группе заказчиков высокого ценового сегмента, инвестиции в долгосрочные отношения с такими заказчиками.



# Научная новизна

Стратегия, связанная со сближением с конкурентами, реализуется в следующих конкурентных действиях системных интеграторов:

- слияния и поглощения ИТ компаний;
- субподряд контрактов;
- согласованные действия и сговоры при участии в тендере.

Разработана многокритериальная классификация типовых конкурентных действий предпринимательских структур на рынке услуг системной интеграции ПО по семи классификационным критериям: адресату конкурентного действия; конкурентному статусу субъекта, совершающего действие; реализуемой стратегии конкуренции; направлению конкуренции; типу; характеру; и методам конкурентного действия. Применение классификации позволит системным интеграторам систематизировать осуществляемые ими типовые конкурентные действия и соотнести их с конкурентными стратегиями для целей обеспечения собственной конкурентоспособности.

# Научная новизна

5. Разработаны конкурентные диспозиции предпринимательских структур на рынке услуг системной интеграции ПО, различающиеся по конкурентным статусам участников диспозиций:

Диспозиция «лидер – лидер» характеризуется малоконфликтной состязательностью за заказы крупных клиентов путем личных связей.

Диспозиция «лидер – претендент на лидерство» характеризуется конкуренцией за кадровые компетенции работников, заказы крупных клиентов путем личных связей.

Диспозиция «претенденты на лидерство между собой» характеризуется ценовой конкуренцией, конкуренцией за скорость освоения новых программных продуктов и технологий, за ключевые компетенции в профильных технологиях.

Диспозиция «претендент на лидерство – середняк» характеризуется сотрудничеством, субподрядом типовых услуг системной интеграции, а также конкуренцией за кадровые компетенции работников.

Диспозиция «середняки между собой» характеризуется ценовой конкуренцией на открытом рынке заказчиков нижнего ценового сегмента, конкуренцией за кадровые компетенции работников.

Диспозиция «лидер – середняк» характеризуется сотрудничеством, субподрядом типовых услуг системной интеграции, поглощениями.

# Обзор авторефератов

Богданов Дмитрий Дмитриевич

**Стратегии повышения  
конкурентоспособности российских  
компаний в сфере туристских услуг**

Научный руководитель Рубин. Ю.Б.

Москва, 2006

# Объект и предмет исследования

- Объектом исследования являются современные конкурентные стратегии субъектов предпринимательского бизнеса в отрасли туристских услуг, переживающей трансформацию от раздробленного состояния к концентрации, в аспекте их адаптации к специфике российского предпринимательства на рынке формирования и реализации туристских услуг.
- Предмет исследования - направления повышения конкурентоспособности туроператорских компаний на российском рынке реализации туристских услуг.

# Цель исследования

- Цель диссертационной работы состоит в комплексном анализе конкурентной структуры туристской отрасли, а также в исследовании современных технологий построения конкурентных стратегий и их последующей адаптации к специфике российского рынка формирования, продвижения и сбыта туристского продукта.

# Задачи исследования

1. Проанализировать конкурентное состояние туротрасли с учетом текущих трансформаций и наметившегося тренда к концентрации сектора туроперейтинга.
2. Оценить эффективность конкурентных стратегий и тактических действий субъектов предпринимательства в условиях текущей конъюнктуры рынка.
3. Выявить особенности поведения потребителей туристских услуг и определить закономерности изменения спроса на нее различных групп потребителей.
4. Выявить основные тенденции развития конкурентных отношений в секторе реализации турпродукта и разработать стратегию конкурентного поведения компании-туроператора в условиях текущих конъюнктурных и структурных трансформаций рынка.

# Научная новизна

1. Определены две основные тенденции трансформации конкурентных отношений в двух секторах российского рынка туруслуг - секторе туроператоров и секторе турагентств:
  - доказана тенденция к концентрации сектора туроператоров, обусловленная уходом с рынка независимых авиаброкеров, которая в настоящих условиях продолжает нарастать в силу действий регулятора рынка и угрозы выхода на рынок иностранных монополий;
  - доказано, что конкурентные отношения в секторе турагентств тяготеют к состоянию совершенной конкуренции в силу однородности продукта и практически полного отсутствия барьеров входа-выхода.

# Научная новизна

2. Выявлена специфика стратегий конкурентного поведения туроператорских компаний в трансформирующейся конкурентной среде российского рынка туристских услуг, заключающаяся в замкнутом стратегическом функционировании операторских компаний в рамках «затратных стратегий» и «стратегий поверхностной дифференциации». Это снижает устойчивость туроператорских компаний к волнам рестрикции спроса, характерным для туристского рынка, и провоцирует дальнейшую дестабилизацию рынка, приводя к банкротству средних и мелких операторов или их вытеснению в сектор туристских агентств.



# Научная новизна

3. Определены основные виды конкурентных угроз, заключающиеся в следующих методах недобросовестной ценовой конкуренции, применяемых туроператорами на рынке реализации туруслуг:

- политика прямого и позиционного демпинга;
- политика перекрестного субсидирования;
- политика поддержания розничных цен;
- политики исключительного дилерства;
- политики скидок по совокупному объему;
- политика ценового сжатия.

Впервые выявлено превалирование ценовых методов недобросовестной конкуренции над неценовыми на рынке туристских услуг, что на практике приводит к неэффективности и ошибочности использования стратегий минимизации издержек и ценовой борьбы операторскими компаниями.

# Научная новизна

4. На основании выявленных трендов и особенностей конкурентного движения рынка, а также специфики поведения крупных туроператорских компаний соискателем доказана необходимость разработки качественно новой стратегии конкурентного функционирования операторских компаний вне ценового поля. Основой данной стратегии является концентрация стратегических усилий на системной вертикальной кооперации с турагентствами, основанной на неценовых инструментах, а также качественному улучшению состава клиентской базы на основе стимулирования лояльности туристов.

# Научная новизна

5. Обоснованы два основных метода создания дополнительных конкурентных преимуществ в рамках создаваемой стратегии:
- качественная диверсификация портфеля туристских продуктов на основе анализа динамики развития направлений отдыха и дестинаций, позволяющая повысить устойчивость тактического функционирования кампании в условиях рестрикции спроса, порожденной внешними факторами; диверсифицированная сегментация категорий потребителей турпродукта, с учетом особенностей оценки восприятия туристом качества турпродукта, основанных на половозрастных различиях и внешних факторах (культурный шок, адаптация, акклиматизация).

# Научная новизна

6. Разработан матричный алгоритм принятия управленческих решений по кооперационному взаимодействию с туристскими агентствами на основе пожизненной прибыльности и стратегической ценности. Пожизненная прибыльность определяется на основе оценки факторов: пожизненный доход от агентства (включающий потенциал роста текущего дохода), пожизненные издержки (включая все затраты на послепродажное обслуживание и поддержание коммуникаций), доля расходов агента на турпродукт оператора (текущая, прошлая, прогнозируемая), история деловых взаимоотношений (лояльность, готовность к прогрессивному сотрудничеству). Стратегическая ценность определяется на основе оценки содействия агентства развитию туроператора, помощи в продвижении новых туруслуг, достижения дополнительных конкурентных преимуществ на рынке, поглощения агентом постоянных и переменных издержек.

# Научная новизна

7. В рамках реализуемой стратегии разработана тактика привлечения туристов на основе повышения лояльности выделенных дифференцированных категорий потребителей, основными инструментами которой являются: создание дополнительной ценности и повышение эффективности работы персонала при низком уровне текущей лояльности; политика выстраивания личностных отношений в системе взаимодействия с туристом и создание системы информации и контроля за формированием туров для «профессиональных туристов» при среднем уровне лояльности; поддержание ценности торговой марки и структурное укрепление связей с туристом через эффективную кооперацию с турагентством при высокой лояльности туриста продукту фирмы.

# Методы исследования

- При написании работы диссертант руководствовался основными принципами и концепциями маркетинга, элементами ретроспективного, системного и структурно-функционального анализа.
- Для получения необходимых выводов и результатов также использовались такие методы как абстрагирование, формализация и моделирование.

# Обзор авторефератов

Адзинова Светлана Владимировна

Совершенствование механизма повышения конкурентоспособности лизинговых услуг кредитных организаций

Научный руководитель Гладилин А.В.

Ставрополь, 2006

# Объект и предмет исследования

- Предметом исследования является совокупность теоретических и методических основ анализа, оценки и совершенствования механизма повышения конкурентоспособности лизинговых услуг кредитных организаций.
- Объектом исследования явились кредитные организации Российской Федерации и Карачаево-Черкесской Республики, осуществляющие инвестиционную деятельность.



# Цель исследования

- Целью диссертационного исследования является разработка методических основ совершенствования механизма повышения конкурентоспособности лизинговых услуг кредитных организаций в конкурентной среде.

# Задачи исследования

- анализ проблем идентификации сущности конкурентоспособности лизинговых услуг в конкурентной среде;
- выявление и анализ особенностей решения проблемы совершенствования механизма повышения конкурентоспособности лизинговых услуг кредитных организаций, функционирующих в конкурентной среде;
- обоснование методического подхода к формированию механизма повышения конкурентоспособности лизинговых услуг;

# Задачи исследования

- анализ конкурентной среды регионального рынка лизинговых услуг;
- исследование особенностей и факторов, влияющих на развитие регионального рынка лизинговых услуг;
- разработка методики сегментирования регионального рынка лизинговых услуг;

# Задачи исследования

- формирование системы и механизма управления конкурентоспособностью лизинговых услуг кредитной организации;
- совершенствование методики количественной оценки конкурентоспособности лизинговых услуг;
- выработка конкурентной стратегии кредитной организации на основе анализа сегментов рынка лизинговых услуг в условиях риска.

# Научная новизна

- предложен и обоснован методический подход к формированию механизма повышения конкурентоспособности лизинговых услуг кредитной организации, отражающий степень удовлетворения потребностей лизингополучателя в соответствии с рекомендуемой систематизацией базовых признаков конкурентного преимущества данных услуг;
- раскрыта и дополнена экономическая сущность понятия «конкурентоспособность лизинговой услуги», интегрирующая как требования со стороны потребителей (лизингополучателей) на целевом рыночном сегменте, так интересы кредитной организации лизингодателя, а также уточнено представление о конкурентоспособности лизинговой услуги как сложном, многоаспектном явлении и специфическом объекте управления, имеющем комплексную природу и требующем создания системы управления;

# Научная новизна

- обоснована предпочтительность комплексного подхода к реализации механизма повышения услуги на основе рационального соотношения ресурсного и маркетингового потенциала кредитной организации;
- выявлены базовые факторы внешней и внутренней среды, снижающие потенциал конкурентоспособности лизинговых услуг кредитных организаций;

# Научная новизна

- предложены рекомендуемые направления совершенствования основных элементов механизма повышения конкурентоспособности лизинговых услуг кредитной организации;
- разработана методика сегментирования регионального рынка лизинговых услуг кредитных организаций на основе кластерного анализа;
- разработаны организационно-методические основы формирования системы управления конкурентоспособностью лизинговых услуг, базирующиеся на построении пространственно-ориентированной модели механизма управления конкурентоспособностью кредитной организации в конкурентной среде;

# Научная новизна

- предложен и обоснован метод количественной оценки конкурентоспособности лизинговой услуги на основе определения ресурсного и маркетингового потенциала кредитной организации;
- выработаны рекомендации по разработке конкурентной стратегии кредитной организации лизингодателя, на основе анализа сегментирования рынка лизинговых услуг в условиях риска.



# Методы исследования

- В качестве инструментария исследования использовались такие научные методы и приемы, как научная абстракция, индукция и дедукция, анализ и синтез, методы группировки и сравнения, различные методы экономико-статистического анализа.

# Сфера услуг

- Особенности конкуренции в сфере услуг.



# Услуга

- Производство и продажа объединены
- МСБ
- Территориальная разобщенность

# Оценка конкурентоспособности

- нематериальный характер услуги затрудняет ее количественную и качественную оценку;
- оценить качество услуги покупатель может только после ее оказания;
- услуга может изменяться в процессе своего потребления;
- потребитель напрямую вовлечен в процесс создания услуги;
- источником оказания услуг являются люди.

# Оценка конкурентоспособности

- Андреев И. при оценке конкурентоспособности банковских услуг предлагает учитывать следующие показатели: имидж банка, территориальная доступность банка и его тарифная политика.
- Лифиц И. разработал методику оценку конкурентоспособности предприятий торговли. При этом показателем конкурентоспособности выступает интегральный показатель качества услуги магазина.

# Оценка конкурентоспособности

- Алексеев А.А.. метод комплексной оценки услуги и отдельных ее составляющих с помощью инновационной модели "МКОТС": услугу разделить на составляющие компоненты, которые оцениваются с помощью экспертного опроса.