

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Иркутский государственный аграрный университет имени А.А. Ежевского

Институт экономики, управления и прикладной информатики
Кафедра экономики АПК

С.В. Труфанова

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

Учебное пособие
2-е издание, исправленное

Направление подготовки
38.03.01 ЭКОНОМИКА

Молодежный, 2020

Печатается по решению научно-методического совета ФГБОУ ВО Иркутского государственного аграрного университета им. А.А. Ежевского (протокол № 1 от «29» октября 2018 г.).

Рецензенты: к.э.н., доцент кафедры финансов и бухгалтерского учета
ФГБОУ ВО Иркутского ГАУ М.В. Вельм
к.э.н., доцент кафедры финансов и статистики ФГБОУ ВО
Новосибирского ГАУ Г.В. Исаева

Труфанова, С.В. Оценка конкурентоспособности предприятий АПК: учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика очного и заочного обучения. – 2-е изд., испр. – Иркут. гос. аграр. у-т им. А.А. Ежевского. – Молодежный: Изд-во ИрГАУ, 2020. – Молодежный, 2020. – 101 с.

Учебное пособие подготовлено на кафедре экономики АПК Института экономики, управления и прикладной информатики Иркутского государственного аграрного университета имени А.А. Ежевского в соответствии с требованиями ФГОС, ОП по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, учебным планом Университета и учебной программой курса «Оценка конкурентоспособности предприятий АПК». В нем изложены теоретические и методические основы оценки конкурентоспособности предприятий АПК – основные понятия, связанные с конкуренцией и конкурентоспособностью предприятий АПК, факторы, влияющие на нее, приемы и методы анализа конкурентоспособности предприятий АПК, конкурентной среды агропродовольственного рынка, методы формирования конкурентной стратегии на предприятиях АПК.

Рекомендуется для студентов, обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика на очной и заочной форме обучения. Отдельные методические разработки могут быть использованы магистрами, аспирантами, соискателями и слушателями факультета повышения квалификации.

СОДЕРЖАНИЕ

1	ВВЕДЕНИЕ В ОЦЕНКУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК	5
1.1	Предмет, задачи и содержание дисциплины	5
1.2	Теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности предприятий АПК	8
1.3	Особенности оценки конкурентоспособности предприятий АПК в условиях развития российской экономики.....	11
2	КОНКУРЕНТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК	14
2.1	Структура конкурентного потенциала предприятия и направления его развития	14
2.2	Методические подходы к оценке конкурентного потенциала предприятий АПК	16
2.3	Анализ конъюнктуры агропродовольственного рынка. Диагностика конкурентной среды агропродовольственного рынка	19
2.4	Оценка ресурсного потенциала предприятия АПК. Анализ эффективности его деятельности, отдельных бизнес-единиц.....	21
2.5	Оценка финансового состояния предприятий АПК.....	21
3	МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК	23
3.1	Подходы, основанные на расчете сводного (интегрального) показателя	23
3.2	Подходы, основанные на расчете частных (единичных) показателях	27
3.3	Экспертные подходы	29
3.4	Матричные подходы	30
4	ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК	34
4.1	Роль информационной работы в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Понятие фирменной информации, порядок ее накопления и систематизация	34
4.2	Использования аналитических методов в информационной работе. Аналитическая разведка с использованием средств Интернета.....	38
4.3	Контент-анализ: направления и этапы его проведения. Концепция и принципы создания интегрированного банка данных (ИБД).....	41
5	РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК.....	44
5.1	Правовое обеспечение конкуренции. Методы государственного регулирования конкуренции 44	
5.2	Система государственного регулирования конкурентоспособности хозяйствующих субъектов АПК	45
5.3	Государственное регулирование конкурентоспособности в зарубежных странах. Национальные программы	48
6	КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЙ АПК	50
6.1	Характеристика конкурентной среды предприятий АПК.....	50
6.2	Диагностика факторов конкурентной среды	52
6.3	Оценка степени монополизации рынка и интенсивности конкуренции.....	54

7	КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ.....	58
7.1	Анализ конкурентной структуры.....	58
7.2	Построение конкурентной карты рынка.....	60
7.3	Анализ стратегических групп конкурентов.....	62
8	ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК.....	65
8.1	Конкурентные преимущества предприятия как основа формирования конкурентной стратегии.....	65
8.2	Типовые конкурентные стратегии, базирующиеся на достижении конкурентных преимуществ.....	67
8.3	Конкурентные стратегии, основанные на доле рынка предприятия.....	71
9	РАЗРАБОТКА ОБЩЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК.....	74
9.1	Базовые стратегии развития предприятия АПК.....	74
9.2	Портфельные стратегии предприятия АПК.....	76
9.3	Матрица стратегического анализа малых и средних предприятий.....	77
	КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ.....	79
	ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ.....	82
	ТЕСТЫ.....	89
	СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	100

1 ВВЕДЕНИЕ В ОЦЕНКУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

План лекции:

1.1 Предмет, задачи и содержание дисциплины

1.2 Теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности предприятий АПК

1.3 Особенности оценки конкурентоспособности предприятий АПК в условиях развития российской экономики

1.1 Предмет, задачи и содержание дисциплины

Одной из важнейших стратегических задач оздоровления экономики России и выведения ее на траекторию устойчивого роста является формирование эффективного и конкурентоспособного агропромышленного комплекса (АПК), обеспечивающего продовольственную безопасность страны и ее интеграцию в мировой продовольственный рынок. При этом повышение конкурентоспособности касается всех уровней ее иерархии: продукции (товаров и услуг), предприятия, отрасли, региона и страны в целом. Особую важность приобретает конкурентоспособность предприятий АПК как основного звена экономики.

В современных условиях хозяйствования для успешной конкурентной борьбы предприятиям АПК необходимо не только обновлять технологии и технологическое оборудование, изучать внутренний и внешний рынок, проводить маркетинговые исследования, оценивать свои возможности, слабые стороны и уязвимые места конкурентов, но и оказывать управленческое влияние на собственную конкурентоспособность и определять ее основные направления.

Целью дисциплины «Оценка конкурентоспособности предприятий АПК» является ознакомление с основными направлениями оценки и анализа конкурентоспособности предприятий АПК и формирование на этой основе комплекса теоретических и практических навыков.

Объектом исследования являются предприятия АПК региона. **Предметом исследования** являются методы оценки конкурентоспособности предприятий АПК.

Задачи дисциплины:

- рассмотрение сущности и содержания понятия конкурентоспособности предприятий АПК;
- определение факторов, влияющих на ее изменение, исследование резервов ее повышения;
- определение принципов и методов оценки конкурентоспособности предприятий АПК;
- формирование комплекса мер по регулированию

конкурентоспособности предприятий АПК на макро- и микро- уровнях управления;

- изучение направлений и механизма повышения и обеспечения конкурентоспособности предприятий АПК адекватных российским экономическим условиям.

При изучении дисциплины студенты знакомятся с понятием конкуренции и историей ее развития, законом конкуренции и конкурентными силами в отрасли, источниками и методами сбора информации, способами измерения и оценки конкурентоспособности организации, особенностями управления конкурентными преимуществами предприятия и конкурентными стратегиями.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре, вид отчетности – зачет с оценкой. Общая трудоемкость дисциплины отражена в таблице 1

Таблица 1 – **Общая трудоемкость дисциплины и виды занятий**

Виды учебной работы	Объем часов / зачетных единиц	Объем часов / зачетных единиц
	всего	7 семестр
Общая трудоемкость дисциплины	144/4	144/4
Контактная работа обучающихся с преподавателем, всего	48	48
в том числе:		
Лекции (Л)	24	24
Семинарские занятия (СЗ)	24	24
Самостоятельная работа:	96	96
Реферат (Р)	20	20
Контрольная работа	6	6
Самостоятельное изучение разделов	24	24
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	46	46

Дисциплина «Оценка конкурентоспособности предприятий АПК» находится в вариативной части блока 1 учебного плана и является дисциплиной по выбору. Приступая к изучению данной дисциплины, студент должен иметь базовые знания по Экономике предприятий (организаций) (ПК-1,2), Маркетингу (ОПК-3).

Знания и умения, полученные в результате освоения дисциплины «Оценка конкурентоспособности предприятий АПК», являются необходимыми для изучения следующих дисциплин: Индикативное планирование (ПК-3), Программно-целевое планирование (ПК-3), дальнейшая профессиональная деятельность.

Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества часов и видов учебных занятий приводится в таблице 2.

Таблица 2 – Содержание дисциплины

№ п/п	Раздел дисциплины (тема)	Неделя семестра	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости
			Лекции (Л)	Практические (семинарские) занятия	Самостоятельная работа (СРС)	
1	2	4	5	6	8	9
1	Ведение в оценку конкурентоспособности предприятий АПК	1	2	2	8	Тестирование Анализ научной статьи на актуальную проблему по тематике модуля Презентация на тему «Анализ особенностей конкурентной среды предприятия АПК»
2	Конкурентный потенциал предприятий АПК	2-3	4	4	11	
3	Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий АПК	4-5	4	4	11	
4	Информационное обеспечение конкурентоспособности предприятий АПК	6	2	2	11	
5	Роль государства в обеспечении конкурентоспособности на предприятиях АПК	7	2	2	11	
6	Конкурентная среда предприятий АПК	8-9	2	2	11	
7	Конкурентный анализ	10-11	4	4	11	
8	Формирование конкурентной стратегии на предприятиях АПК	12	2	2	11	
9	Разработка общей корпоративной стратегии предприятия АПК	13	2	2	11	
	Итого:	X	24	24	96	X

В результате освоения дисциплины обучающийся должен овладеть знаниями, умениями и навыками в целях приобретения компетенций, отраженных в таблице 3.

Таблица 3 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции

Трудовое действие	Наименование компетенции, необходимой для выполнения трудового действия (планируемые результаты освоения ОП)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции
Профессиональные компетенции		
Обобщенная трудовая функция – Составление и представление финансовой отчетности экономического субъекта		
Трудовая функция – В/05.6 Проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками		
	ПК-5 – способностью анализировать и интерпретировать	В области знания и понимания (А) Знать: методы анализа и интерпретации

Трудовое действие – координация и контроль выполнения работ по анализу финансового состояния экономического субъекта	финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д., и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений	финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности предприятий (организаций) АПК различных форм собственности
		В области интеллектуальных навыков (В) Уметь: анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
		В области практических умений (С)
		Владеть: способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений

1.2 Теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности предприятий АПК

Ключевыми понятиями дисциплины «Оценка конкурентоспособности предприятий АПК» являются **конкуренция, конкурентная среда рынка и конкурентоспособность предприятий АПК.**

В общем смысле слова, **конкуренция** – состязание между любыми экономическими, рыночными субъектами; борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибыли, других выгод [19].

Анализ теоретических взглядов на сущность **конкуренции** позволяет выделить 3 основных подхода к пониманию ее природы [16]:

1. **Поведенческий подход** (А. Смит, Карл Маркс, М. Портер, А.Ю. Юданов и др.) – конкуренция рассматривается как постоянно действующий механизм свободной состязательности товаропроизводителей, предприятий и фирм в целях достижения лучших результатов своей предпринимательской деятельности.

2. **Структурный подход** (Ф. Эджуорт, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлин, Ф. Найт, С. Брю, Ф. Хайек и др.) – при рассмотрении конкуренции акцент смещается на анализ структуры рынка и тех условий, которые господствуют на нем. Успех зависит от определения факта возможности влияния фирмы на общий уровень цен.

3. **Функциональный подход** (Й. Шумпетер, Ф. фон Хайек, Х. Зайдель, Р.Р. Теммен, В. Новиков) – основной характеристикой конкуренции считают выполняемые ею функции.

Все подходы к исследованию конкуренции можно считать равноправными по отношению друг к другу, поскольку:

- поведенческий подход позволяет определить методы конкурентной

борьбы, особенности поведения субъектов конкуренции;

- анализ структуры рынка, его конкурентной среды необходимы в ходе проведения исследования окружения предприятия;

- функциональный подход – позволяет уточнить роль конкуренции в деятельности отдельного хозяйствующего субъекта.

На рисунке 1 представлены элементы конкуренции как системы и их взаимодействия.

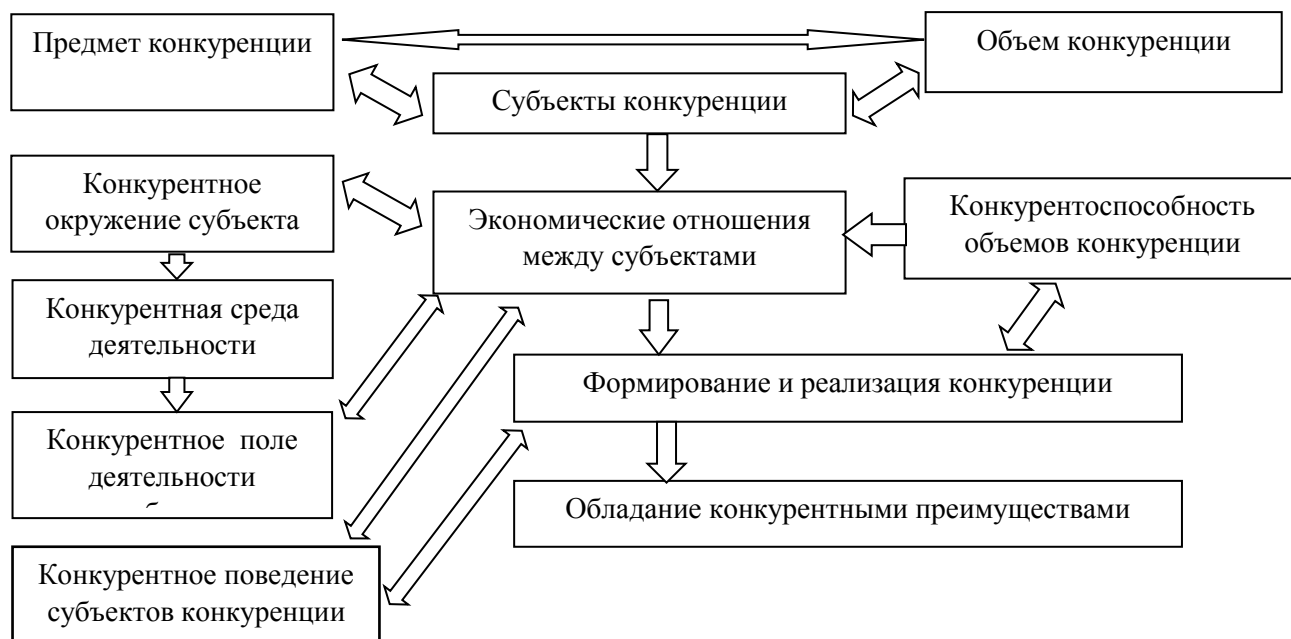


Рисунок 1 – Элементы конкуренции как системы и их взаимодействия

Классификация конкуренции:

I. По структуре:

- совершенная конкуренция;
- несовершенная конкуренция (монополистическая конкуренция, монополия, олигополия)

II. По форме:

- предметная – это конкуренция между аналогичными товарами, но разными по качеству изделия и по притягательности марки;
- видовая – это конкуренция между аналогичными товарами, но разными по оформлению;
- функциональная – базируется на том, что одну и ту же потребность потребителя можно удовлетворить по-разному

III. По степени интенсивности:

- привлекательная;
- умеренная;
- жесткая

IV. По отраслевому признаку:

- внутриотраслевая;

- межотраслевая;
- индивидуальная;
- местная (локальная);
- национальная;
- международная

V. По методам конкурентного соперничества:

- по цене и качеству (ценовая и неценовая);
- по степени добросовестности (противоправная и дискредитационная)

VI. По характеру развития:

- свободная;
- регулируемая.

От условий конкуренции, сложившихся на рынке, зависят меры, предпринимаемые предприятиями АПК для достижения своих стратегических целей, и ответная реакция конкурентов на эти меры.

Конкурентная среда изменяется под воздействием **движущих сил конкуренции:**

1. Изменения в степени роста отрасли в долгосрочный период
 2. Изменения категории покупателей продукции и способов ее использования
 3. Технические изменения
 4. Инновации в области маркетинга
 5. Вход на рынок или уход с рынка ведущих фирм
 6. Распространение технического ноу-хау
 7. Глобализация промышленности
 8. Изменения в уровне издержек и в эффективности
 9. Изменения государственной политики и нормативно-правовой базы
- Основным нормативным документом является ФЗ от 2006 г. №135-ФЗ (ред. от 13 июля 2015 г. федеральный закон № 250-ФЗ с изменениями и дополнениями от 24.04.2020 г.) «О защите конкуренции».

Все многообразие конкурентных отношений возникающих в сфере экономики можно разделить на три уровня:

- 1 Конкурентоспособность на уровне фирмы (микроуровень);
- 2 Конкурентоспособность на уровне отрасли (мезоуровень);
- 3 Конкурентоспособность на уровне государства (макроуровень).

Конкурентоспособность – обобщающая комплексная характеристика деятельности предприятия, основанная на его способности вести производственную финансовую деятельность более эффективно по сравнению с другими конкурентами на основе максимально эффективного использования ресурсов [16].

Система обеспечения конкурентоспособности предприятия АПК представлена внешним (налоговая система, политика поставщиков,

потребителей, конкурентов и др.) и внутренним окружением (управляющая, обеспечивающая, целевая подсистема) (рис. 2).

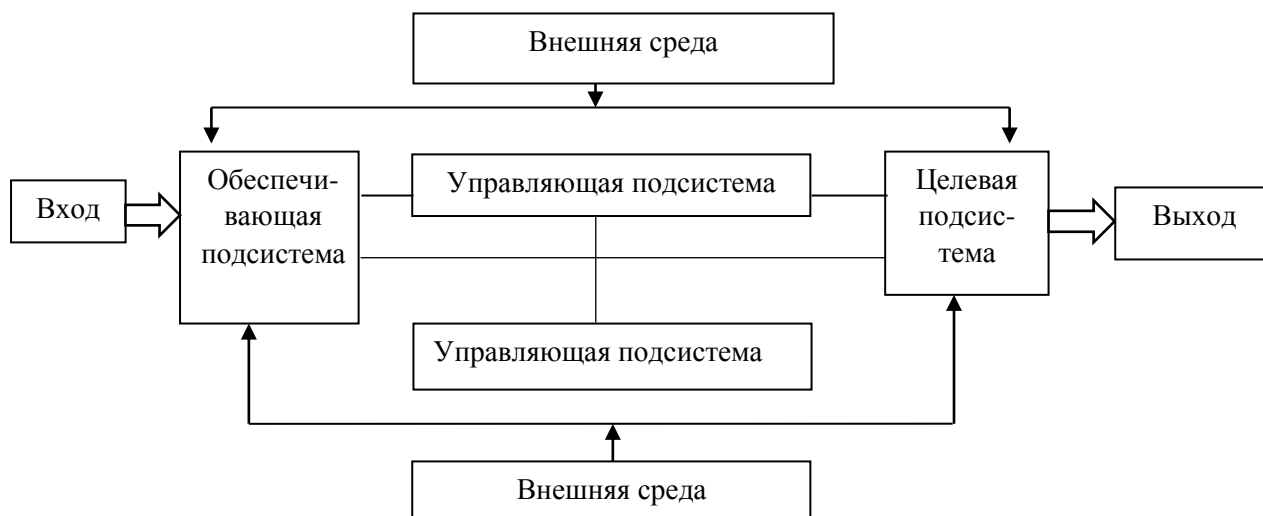


Рисунок 2 – Система обеспечения конкурентоспособности предприятия АПК

Основные компоненты управляющей подсистемы:

- психологические аспекты управления персоналом нацеленного на конкурентоспособность;
- принятие конкурентных управленческих решений;
- организация труда;
- учет, контроль и стимулирование реализации решений;
- подготовка кадров для решения проблем конкурентоспособности.

Обеспечивающая подсистема – правовое, методическое и ресурсное обеспечение.

Целевая подсистема:

- для товара: качество, цена; качество сервиса товара в конкретных рыночных условиях, затраты на эксплуатацию товара; эффективные средства продвижения производимой продукции на рынке;
- для предприятия: конкурентоспособность его товаров на внутреннем и внешнем рынках, конкурентоспособность отрасли, региона, страны.

1.3 Особенности оценки конкурентоспособности предприятий АПК в условиях развития российской экономики

Процесс формирования и реализации конкурентных стратегий предприятий и организаций АПК будут отличаться от подходов, используемых в других отраслях в виду специфических условий деятельности (табл. 4).

Таблица 4 – Анализ специфических условий деятельности

отечественных аграрных предприятий, учитываемых при формировании и реализации конкурентных стратегий [16]

Специфическое условие	Проблема	Особенности формирования и реализации конкурентных стратегий
Влияние природных факторов	Отсутствие взаимосвязи между затратами и результатами	Гибкость конкурентной стратегии; при определении перспектив развития необходим учет особенностей размещения и специализации с/х производства в природно-климатической зоне
Удлиненный производственный цикл, иммобильность ресурсов	Замедленная скорость реакции на изменение внешней и внутренней среды	Компенсация недостатка экономической мобильности; стратегия наращивания экономической массы
Социальная направленность рынка продуктов питания	Обязательное координирование с/х производства со стороны государства	Иерархическая подчиненность конкурентных стратегий хозяйствующих субъектов стратегиям развития АПК на региональном и федеральном уровнях
Последовательная связь производственных структур в системе АПК	Взаимосвязь всех хозяйствующих субъектов, принимающих участие в процессе производства агропродовольственной продукции	Необходимость согласования конкурентных стратегических решений с партнерами по продуктовой цепочке; учет потребностей конечных покупателей
Сезонность производства, неравномерное использование ресурсов	Аритмичность с/х производства под влиянием природно-климатических факторов	Наличие потребности в финансировании и кредитовании отрасли на определенные временные периоды
Относительная гомогенность внешней среды для предприятий одной природной экономической зоны	Трудность поиска уникальных стратегических отличий во внешней среде	Выделение стратегических групп конкурентов и поиск конкуренции преимущественно на основе анализа аутосреды предприятия
Аграрная организация является многопрофильной	Высокая диверсифицированность предприятия, которую нельзя уменьшать в долгосрочной перспективе	При формировании конкурентных стратегий необходимо использовать концепции стратегических зон хозяйствования (бизнес-единиц); при анализе аутосреды предприятия необходимо ее разделить на макро- и микровнутреннюю
Нестабильная политическая обстановка, постоянно меняющаяся	Вступление России в ВТО обуславливается легкостью проникновения на отечественный агропродовольственный	Необходимость выделения иностранных участников агропродовольственного рынка в отдельную стратегическую группу конкурентов

законодательная и нормативная база бизнеса	рынок иностранных участников	
Давление со стороны монопольных структур 1 и 3 сфер АПК на с/х предприятия	Низкая доля сельских товаропроизводителей в розничной цене конечной продукции	Стратегический вектор – снижения издержек
Разрушение производственных сил АПК, ломка сложившейся системы ведения хозяйства	Циклический и трансформационный характер кризиса российского АПК, аграрная организация представляет собой открытую социально-экономическую систему, эффективность которой определяется извне	Направленность конкурентных стратегий на стабилизацию и рост предприятий аграрной сферы; использования системного подхода при формировании и реализации стратегий

Принципы формирования и развития конкурентных стратегий:

1. Принцип единства управления
2. Принцип выделения стратегических зон хозяйствования (бизнес-единиц)
3. Принцип направленности конкурентных стратегий
4. Принцип системности
5. Принцип экономичности и эффективности
6. Принцип адекватности
7. Принцип минимизации рисков
8. Принцип иерархической соподчиненности стратегии
9. Принцип выделения стратегической группы конкурентов.

Вопросы для самопроверки:

1. Какие основные подходы выделяют к пониманию сущности конкуренции? Назовите их основные отличия.
2. Назовите элементы конкуренции как системы и каково их взаимодействие?
3. По каким признакам можно классифицировать конкуренцию?
4. Назовите движущие силы конкуренции?
5. Дайте понятие конкурентоспособности предприятия АПК.
6. Каковы особенности оценки конкурентоспособности предприятий АПК в условиях развития российской экономики?
7. Перечислите принципы формирования и развития конкурентных стратегий

2 КОНКУРЕНТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

План лекции:

- 1. Структура конкурентного потенциала предприятий АПК и направления его развития*
- 2. Методические подходы к определению конкурентного потенциала предприятий АПК*
- 3. Анализ конъюнктуры агропродовольственного рынка. Диагностика конкурентной среды агропродовольственного рынка*
- 4. Оценка ресурсного потенциала предприятия АПК. Анализ эффективности его деятельности, отдельных бизнес-единиц*
- 5. Оценка финансового состояния предприятий АПК*

2.1 Структура конкурентного потенциала предприятия и направления его развития

Успешное функционирование предприятий АПК в современных условиях хозяйствования требует надлежащего подхода к формированию его конкурентной стратегии, что, в свою очередь, предполагает необходимость определения роли и значения их конкурентного потенциала.

Обобщая различные точки зрения на понятие «конкурентный потенциал», можно выделить ряд моментов [2]:

1. Наличие ресурсной составляющей, являющейся основой для формирования потенциала предприятия АПК и ее доступность.
2. Наличие инструментов по превращению потенциала в фактор действительной конкуренции.
3. Сравнительный анализ потенциалов конкурирующих субъектов рынка.
4. Учет влияния внешних сил и в связи с этим способность предприятия АПК адаптироваться под изменяющиеся условия рынка.
5. Связь с конкурентоспособностью предприятия АПК.

Конкурентный потенциал – это совокупность имеющихся ресурсов (природных, материальных, трудовых, финансовых, нематериальных) и возможностей для разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия.

Структура конкурентного потенциала предприятия:

1. Ресурсный потенциал
2. Маркетинговый потенциал
3. Рыночный потенциал
4. Инновационный потенциал
5. Творческий потенциал

Следует отметить, что важность каждой части конкурентного потенциала

будет определяться спецификой рынка и особенностью деятельности самого предприятия. Взаимодействие элементов представлено на рисунке 3.

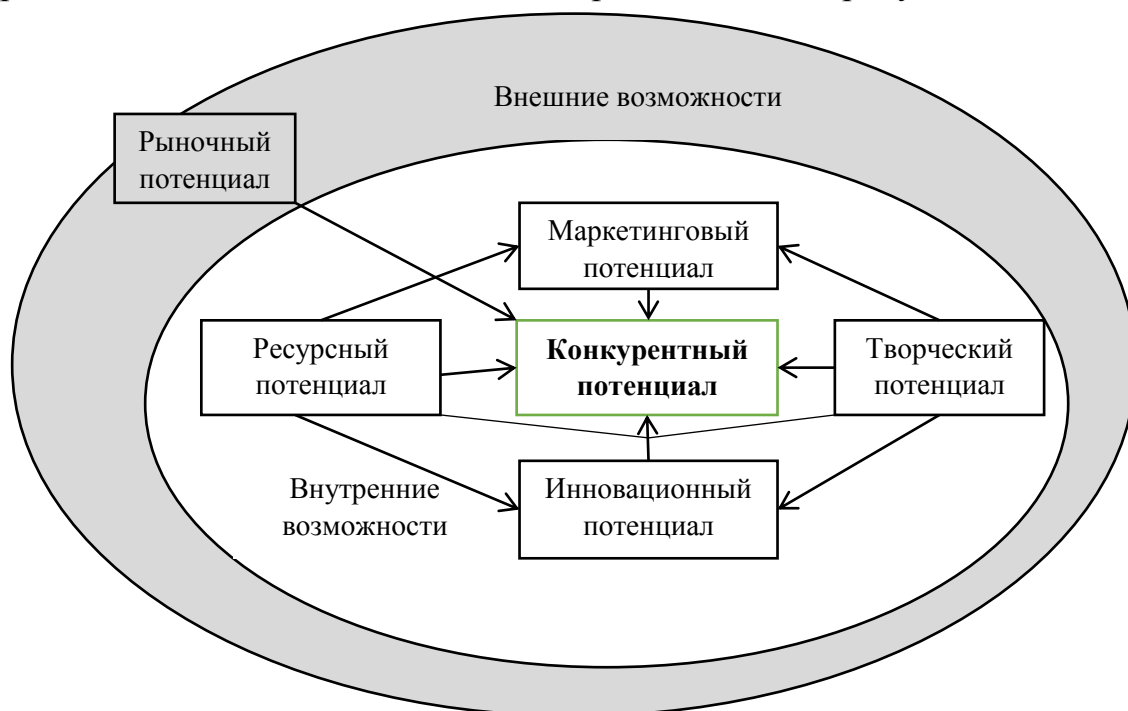


Рисунок 3 – Взаимодействие элементов конкурентного потенциала

Так, *творческий потенциал* влияет на *инновационный* в области генерирования новых идей, на *маркетинговый потенциал* как источник новых творческих решений в области коммуникативной политики, способов продвижения товаров.

Ресурсный потенциал формирует материальную базу для развития маркетингового и инновационного потенциалов и нематериальную базу в качестве человеческих ресурсов на творческий потенциал.

Направления развития конкурентного потенциала на основе использования внутренних и внешних возможностей:

Внутренние возможности

I. Маркетинговый потенциал

1. Организация и проведение маркетинговых исследований на базе собственного отдела маркетинга
2. Исследования когнитивных процессов потребителя и влияния на формирование потребительского сознания
3. Совершенствование информационной системы маркетинга
4. Внедрение CRM-технологий (разработка и реализация деловых стратегий и соответствующих технологий, устраняющих разрыв между текущей и потенциальной

Внешние возможности

1. Аутсорсинг (передача организацией, на основании договора, определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области) маркетинга

эффективностью работы компании по привлечению и удержанию клиентов)
5. Развития маркетингового мышления

II. Инновационный потенциал

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Ускорение цикла НИОКР производства | 1. Аутсорсинг инновационных процессов |
| 2. Организация научно-исследовательской лаборатории на базе предприятия | |
| 3. Вовлечение сотрудников разного уровня в процесс разработки инноваций | |

III. Ресурсный потенциал

- | | |
|--|--|
| 1. Ускорение оборачиваемости оборотных активов | 1. Аутсорсинг финансов |
| 2. Оптимизация расходов | 2. Аутсорсинг трудовых ресурсов |
| 3. Реинвестирования чистой прибыли в обновление основных производственных фондов | 3. Производственный аутсорсинг |
| 4. Внедрение системы контроля качества | 4. Организация сетевого взаимодействия |
| 5. Развитие организационной культуры предприятия | 5. Поглощение и слияние |
| 6. Снижение текучести кадров | |
| 7. Повышение квалификации сотрудников | |
| 8. Развитие программ по социальной поддержке персонала | |
| 9. Вертикальная и горизонтальная интеграция | |

IV. Творческий потенциал

1. Формирование нематериальной системы мотивации сотрудников предприятия
2. Создания комфортной, творческой и психологической среды предприятия
3. Формирование креативных групп

V. Рыночный потенциал

1. Поиск неудовлетворенных потребностей
2. Поиск свободных рыночных ниш и сегментов
3. Стимулирование увеличение потребления за счет интенсификации маркетинговых усилий

2.2 Методические подходы к оценке конкурентного потенциала предприятий АПК

Одной из особенностей аграрного производства является относительная однородность макросреды для предприятий региона. В связи с этим возникает необходимость в выделении стратегических групп конкурентов и поиске конкурентных преимуществ на основе анализа непосредственного окружения

предприятия и его внутренней среды. Результатом такого анализа должно стать определение конкурентного потенциала предприятия АПК.

Алгоритм определения конкурентного потенциала предприятия АПК, предложенный В.З. Мазловым, А.Н. Сёминым, Н.В. Боровских представлен на рисунке 4.

Для проведения анализа конкурентного потенциала предприятия АПК используются следующие **методы**:

1. **Системный анализ** – научный метод познания, представляющий собой последовательность действий по установлению структурных связей между переменными или элементами исследуемой системы (предполагает разработку общих принципов и методов исследования сложных объектов (предприятий АПК) с учетом влияния внешней среды).

2. **Балансовый метод** – использование балансов для взаимного сопоставления ресурсов. При оценке конкурентного потенциала предприятий АПК рассчитываются балансы агропродовольственной продукции, балансы ресурсов, позволяющие определить уровень дефицитности ресурсов, обосновать пути достижения пропорциональности программируемых процессов.

3. **Метод моделирования** – исследование объектов, процессов или явлений путем построения и изучения их моделей для определения или уточнения характеристик оригинала (модели продовольственного обеспечения региона и модели конкурентных стратегий).

4. **Картографический метод** – метод исследований, основанный на получении необходимой информации с помощью карт для научного и практического познания изображенных на них явлений (используется для характеристики природно-экономических условий регионов, обоснования перспективных схем развития и размещения отраслей сельского хозяйства).

5. **Монографический метод** – углубленное исследование какого-либо социального явления, процесса, проблемы на одном, отдельном, но представительном объекте (исследование деятельности отдельных конкурентов).

6. **Метод маркетинговых исследований** – форма бизнес-исследования, которая фокусируется на понимании поведения, желаний и предпочтений потребителей, конкурентов и рынков в диктуемой рынком экономике.

Для проведения анализа конкурентного потенциала предприятия АПК используются следующие **приемы**: группировка, оценка вариантов, ранжирование, кластерный анализ, типология, классификация, экстраполяция, сопоставление, средние величины, относительные величины, приемы маркетингового анализа, выявление резервов производства, индексный анализ, балльная оценка, STEP-анализ, SWOT-анализ, эвристические методы, «Дерево целей», матрицы, социологические методы обследования, интегральные индексы.



Рисунок 4 – Алгоритм определения стратегического конкурентного потенциала предприятий АПК

¹ – СЗХ – стратегические зоны хозяйствования по производству и реализации определенного вида сельскохозяйственной продукции (зерна, молока, мяса, овощей и т.д.)

2.3 Анализ конъюнктуры агропродовольственного рынка. Диагностика конкурентной среды агропродовольственного рынка

Конъюнктура – экономическая ситуация, складывающаяся на рынке, характеризуемая уровнями спроса и предложения, рыночной активностью, ценами, объемами продаж, движением процентных ставок, валютного курса, заработной платы, дивидендов, а также динамикой производства и потребления [19].

Анализ конъюнктуры агропродовольственного рынка подразумевает определение характера и степени сбалансированности всех элементов рынка – спроса, предложения, цены и конкуренции.

Алгоритм оценки предложения сельскохозяйственной продукции представлен на рисунке 5.

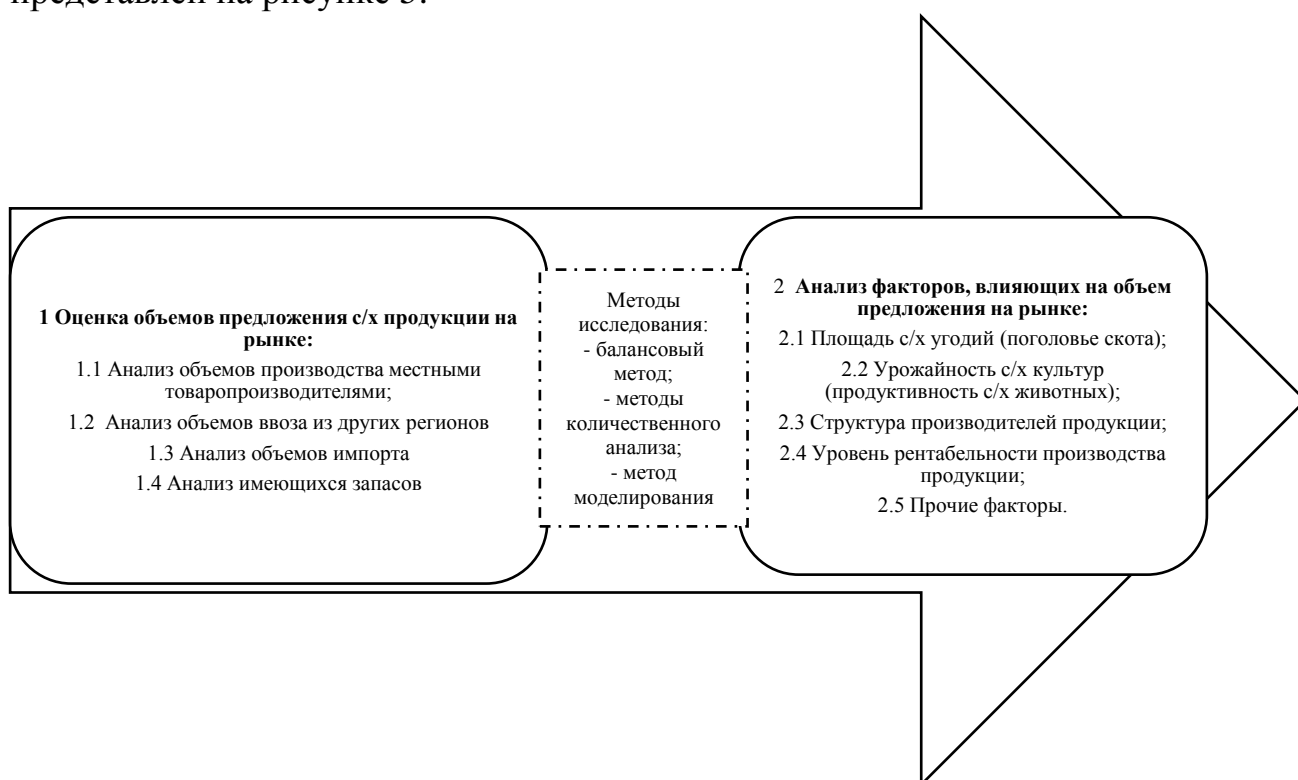


Рисунок 5 – Алгоритм оценки предложения сельскохозяйственной продукции

Алгоритм оценки спроса на сельскохозяйственную продукцию представлен на рисунке 6.

Алгоритм исследования пропорциональности агропродовольственного рынка представлен на рисунке 7.

Алгоритм диагностики конкурентной среды агропродовольственного рынка будет представлен в последующих темах.

Конкурентная среда – совокупность условий, при которых обеспечивается приоритетное действие механизмов конкуренции, ограничивающих рыночную власть хозяйствующих субъектов [21].

Качественные критерии, которым должна отвечать рыночная среда, чтобы стать конкурентной:

- число продавцов;
- искусственные препятствия (барьеры входа и мобильность ресурсов);
- степень влияния спросовых ограничений на маркетинговые решения продавцов;
- наличие принудительной тактики поведения субъектов;
- степень информационной прозрачности;
- порядок формирования цен, величина разницы в ценах по каналам сбыта и регионам;
- наличие ценовой дискриминации;
- уровень развития инновационной деятельности;
- наличие согласованных действий хозяйствующих субъектов;
- удельный вес теневого оборота в общем объеме продаж.

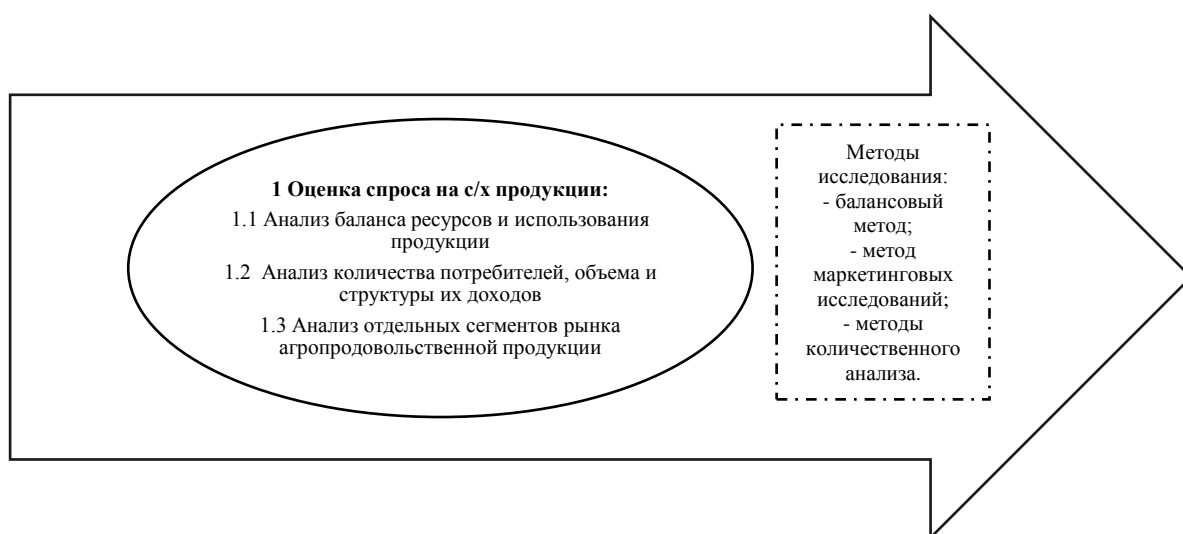


Рисунок 6 – Алгоритм оценки спроса на сельскохозяйственную продукцию

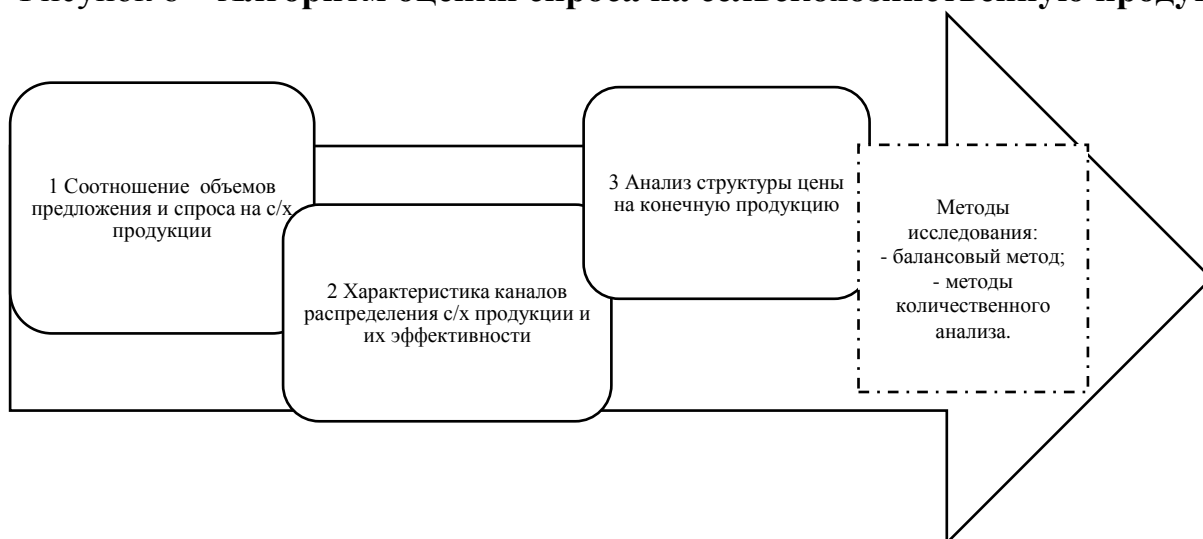


Рисунок 7 – Алгоритм исследования пропорциональности агропродовольственного рынка

2.4 Оценка ресурсного потенциала предприятия АПК. Анализ эффективности его деятельности, отдельных бизнес-единиц

Ресурсный потенциал предприятия АПК – совокупность трудовых, материальных и финансовых ресурсов предприятия АПК, характеризующих возможности по осуществлению целенаправленной деятельности с учетом влияния факторов внутренней и внешней среды.

Алгоритм оценки ресурсного потенциала предприятия АПК представлен на рисунке 8. Здесь же представлены показатели оценки эффективности использования ресурсного потенциала, а, следовательно, и деятельности предприятия.

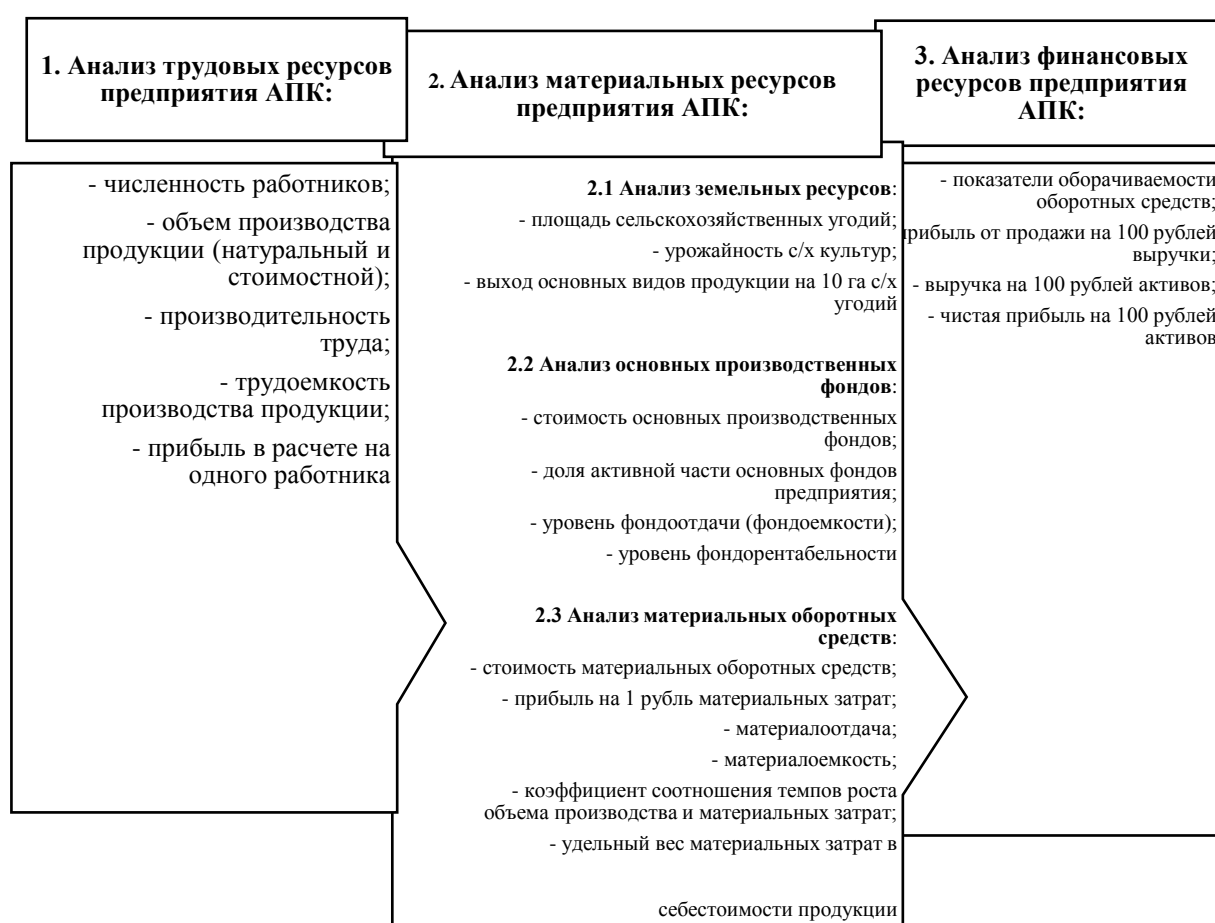


Рисунок 8 – Алгоритм оценки ресурсного потенциала предприятия АПК

2.5 Оценка финансового состояния предприятий АПК

Оценка финансового состояния предприятия АПК основывается на расчете и сопоставлении большого количества показателей и коэффициентов, однако для целей оценки конкурентоспособности предприятия АПК выберем только самые основные. Алгоритм оценки финансового состояния предприятий

АПК представлен на рисунке 9.

1. Анализ ликвидности	2. Анализ финансовой устойчивости	3. Анализ деловой активности
<ul style="list-style-type: none"> - общий показатель платежеспособности; - коэффициент абсолютной ликвидности; - коэффициент текущей ликвидности; - коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами 	<ul style="list-style-type: none"> - коэффициент финансовой независимости; - коэффициент маневренности; - Коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств 	<ul style="list-style-type: none"> - оборачиваемость дебиторской задолженности; - оборачиваемость кредиторской задолженности; - оборачиваемость запасов; - продолжительность финансового цикла

Рисунок 9 – Алгоритм оценки финансового состояния предприятий АПК

Вопросы для самопроверки:

1. Какова структура конкурентного потенциала предприятия? Как взаимодействуют между собой его элементы?
2. Что представляют собой ресурсный, маркетинговый, рыночный, инновационный, творческий потенциалы предприятия?
3. Опишите основные направления развития конкурентного потенциала на основе использования внутренних и внешних возможностей.
4. Какие методы используются для проведения анализа конкурентного потенциала предприятия АПК?
5. Какие приемы используются для проведения анализа конкурентного потенциала предприятия АПК?
6. Из чего складывается анализ конъюнктуры агропродовольственного рынка? Как провести диагностику конкурентной среды агропродовольственного рынка?
7. Каков алгоритм оценки ресурсного потенциала предприятия АПК?
8. Назовите методы анализа эффективности его деятельности, отдельных бизнес-единиц?
9. Назовите показатели оценки финансового состояния предприятий АПК.

3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

План лекции:

- 1. Подходы, основанные на расчете сводного (интегрального) показателя*
- 2. Подходы, основанные на расчете частных (единичных) показателей*
- 3. Экспертные подходы*
- 4. Матричные подходы*

Предприятия АПК существуют и функционируют во взаимосвязи с множеством субъектов и сил, которые воздействуют на них и по-разному оказывают влияние на перспективы развития сельского хозяйства. Для того чтобы определить стратегию и тактику поведения предприятий АПК на агропродовольственном рынке и претворить их в жизнь, руководителям следует иметь представление о конкурентоспособности предприятий.

Существуют следующие методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий АПК:

1. Подходы, основанные на расчете сводного (интегрального) показателя;
2. Подходы, основанные на расчете частных (единичных) показателей;
3. Экспертные подходы;
4. Матричные подходы;
5. Динамический подход.

3.1 Подходы, основанные на расчете сводного (интегрального) показателя

Подходы, основанные на расчете сводного (интегрального) показателя:

1. Фатхутдинов Р.А. Продуктовый метод

Характеристика подхода:

Предусматривает расчет уровня конкурентоспособности, как средневзвешенной величины по показателям конкурентоспособности конкретных товаров на конкретном рынке:

$$K = \sum a_i b_i \times K_{ij}.$$

Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий:

- удельный вес товара в объеме продаж предприятия (a_i):

$$a_i = \frac{Q_i}{\sum Q}$$

где Q_i – объем продаж i -товара за анализируемый период; $\sum Q$ – общий объем продаж предприятия за этот же период;

- значимость рынка, на котором представлен товар (b_i). Для

промышленно-развитых стран (США, Япония, страны Евросоюза, Канада и др.) значимость рынка рекомендуется принимать равной 1; остальных стран – 0,7; для внутреннего рынка – 0,5 [25];

- конкурентоспособность i -товара на j -рынке (K_{ij}):

$$K_{ij} = \frac{\varepsilon_i}{\varepsilon_j} \times k'_1 \times k'_2 \times \dots \times k'_n,$$
$$\varepsilon = \frac{P_c}{Z_c},$$

где ε_i – эффективность анализируемого товара предприятия; ε_j – эффективность лучшего товара конкурента; k'_1, k'_2, \dots, k'_n – корректирующие коэффициенты учитывающие конкурентные преимущества; P_c – полезный эффект товара за нормативный срок его службы; Z_c – совокупные затраты за жизненный цикл товара.

Недостатки:

1. Расчет сводится только к одному общему показателю товара, т.е. конкурентоспособность предприятия приравнивается к конкурентоспособности товара.

2. Не учитывается диапазон факторов оказывающих влияния на конкурентоспособность предприятия.

3. Отсутствует обоснование расчета показателей конкурентоспособность i -товара на j -рынке, таких как эффективность анализируемого товара, эффективность лучшего товара конкурента.

4. Отсутствуют значения корректирующих коэффициентов при определении конкурентоспособности товара на рынке.

2. Целикова Л.В.

Характеристика подхода:

Предусматривает расчет интегрального показателя конкурентоспособности предприятия по восьми группам показателей, учитывая количественную характеристику уровня конкурентоспособности предприятия по шкале Ансоффа:

$$K_{ij} = \sqrt{A_1^2 + A_2^2 + \dots + A_n^2},$$

где A_1^2, A_2^2, A_n^2 – единичные показатели оценки конкурентоспособности рассматриваемого предприятия и других анализируемых конкурентов.

Шкала Ансоффа:

$0 \leq K \leq 0,4$ – неудовлетворительный;

$0,4 \leq K \leq 0,7$ – удовлетворительный;

$0,7 \leq K \leq 0,8$ – хороший;

$0,8 \leq K \leq 1$ – высокий уровень конкурентоспособности.

Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий:

- ликвидность и платежеспособность;
- рыночная устойчивость;
- рентабельность результатов финансово-хозяйственной деятельности;
- уровень использования предприятием управленческого персонала;
- коммерческая активность;
- конкурентоспособность товара;
- качество торгового обслуживания;
- имидж системы.

Каждая группа показателей имеет свою важность, экспертным путем получают коэффициенты весомости для каждой группы.

Недостатки:

1. Отсутствуют сведения об отдельных показателях и методиках их расчета.
2. Не обозначена процедура интеграции уровня конкурентоспособности в матрицу Ансоффа.
3. Выводы о конкурентоспособности п/п являются условными.

3. Максимова И.В.

Характеристика подхода:

Предусматривает определение комплексного показателя конкурентоспособности предприятия на основе расчета средней арифметической взвешенной с использованием коэффициентов весомости по четырем группам показателей:

$$K = 0,15e + 0,29f + 0,23s + 0,33c,$$

где С – коэффициент конкурентоспособности предприятия; е – значение критерия 1-ой группы показателей; f – значение критерия 2-ой группы показателей; s – значение критерия 3-ой группы показателей; с – значение критерия 4-ой группы показателей.

Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий:

1 группа – показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом:

- экономическая производительность затрат;
- рациональность эксплуатации основных фондов;
- совершенство технологии изготовления продукции;
- организация труда на производстве;

2 группа – показатели эффективности управления оборотными средствами:

- независимость предприятия от внешних источников финансирования;
- способность предприятия расплачивается по своим долгам;
- возможность стабильного развития предприятия в будущем.

3 группа – показатели эффективности управления сбытом и продвижения

товара средствами рекламы и стимулирования;

4 группа – показатели конкурентоспособности продукции:

- качество товара;

- цена.

Недостатки:

1. Не учитываются факторы внешней среды предприятия.

2. Подход может использоваться только для внутреннего анализа.

3. Отсутствуют расчеты значений и критериев всех групп показателей.

4. Исследовательская группа Воронов и Партнеры

Характеристика подхода:

Подход основывается на том, что существует два источника конкурентоспособности предприятия АПК: операционная эффективность и стратегическое позиционирование. Операционная эффективность подразумевает выполнение аналогичных видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты, обеспечивая получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости. Стратегическое позиционирование заключается в создании уникальной и выгодной позиции, основанной на сочетании видов деятельности, несхожих с видами деятельности конкурентов [6].

Интегральный показатель конкурентоспособности предприятий определяется по формуле:

$$K = K_r \times K_I = \frac{r}{R} \times \sqrt{\frac{I}{I^S}},$$

где K – конкурентоспособность исследуемого предприятия; K_r – коэффициент операционной эффективности; K_I – коэффициент стратегического позиционирования.

Чем выше показатель K , тем более конкурентоспособным по отношению к выборке является анализируемое предприятие.

При $0 < K < 1$ – конкурентоспособность предприятия по отношению к выборке является низкой (чем ближе к нулю, тем ниже конкурентоспособность).

При $K = 1$ – конкурентоспособность предприятия идентична конкурентоспособности выборки.

При $K > 1$ конкурентоспособность предприятия выше, чем по выборке.

Коэффициент операционной эффективности:

$$K_r = \frac{r}{R},$$

r – операционная эффективность предприятия; R – операционная эффективность по выборке.

Операционная эффективность предприятия:

$$r = \frac{B}{3},$$

где B – выручка от реализации продукции предприятия; Z – затраты на производство и реализацию продукции предприятия.

Показатель операционной эффективности по выборке:

$$R = \frac{B^S}{Z^S},$$

где B^S – выручка от реализации продукции по выборке; Z^S – затраты на производство и реализацию продукции по выборке (совокупность конкурентов, являющаяся необходимой и достаточной для сопоставления с исследуемым предприятием АПК).

Коэффициент стратегического позиционирования:

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^S}},$$

где I – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия; I^S – индекс изменения объемов выручки по выборке.

Индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия:

$$I = \frac{B}{B_0}$$

Индекс изменения объемов выручки по выборке:

$$I^S = \frac{B^S}{B_0^S}$$

Преимущество динамического подхода оценки конкурентоспособности предприятия АПК:

- оценка осуществляется по конечным критериям конкурентоспособности – прибыльности и доле предприятия на рынке, которые в условиях рыночной экономики и определяют жизнеспособность предприятия, перспективы его функционирования и развития;
- вся необходимая информация берется из данных бухгалтерского и статистического учета и отчетности;
- универсальность, поскольку он допускает в зависимости от целей анализа и наличия исходных данных формирование любого объема и состава выборки предприятий-конкурентов.

3.2 Подходы, основанные на расчете частных (единичных) показателей

1. Воронов А.А.

Характеристика подхода:

Определение конкурентоспособности предприятия по среднему арифметическому или среднему взвешенному показателю конкурентоспособности отдельных видов выпускаемой продукции:

$$J_{\text{предприятия}} = \left(\frac{\frac{\sum J_{i_1} + \sum J_{i_2} + \dots + \sum J_{i_m}}{m} + \frac{\sum J_{j_1} + \sum J_{j_2} + \dots + \sum J_{j_n}}{n}}{\frac{\sum J_{k_1} + \sum J_{k_2} + \dots + \sum J_{k_r}}{r}} + \right) \div P,$$

где $J_{\text{предприятия}}$ – конкурентоспособность предприятия относительно конкурентов; J_{i_1} – относительная конкурентоспособность i -ой продукции предприятия к продукции первого конкурента; J_{j_1} – относительная конкурентоспособность j -ой продукции к продукции первого конкурента; J_{k_1} – относительная конкурентоспособность k -ой продукции к продукции первого конкурента; m, n, r – количество конкурентов соответственно по i, j, k продукциям; P – количество конкурентов.

Относительная конкурентоспособность i -ой продукции находится по формуле:

$$J_{1/2} = a_{1/2} \times b_{1/2} \times c_{1/2} \times \dots \times m_{1/2},$$

где a, b, c – частные показатели конкурентоспособности продукции первого производителя относительно второго, которые определяются отношением какого-либо параметра товара первого производителя к аналогичному значению параметра товара второго производителя.

Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий:

- относительная конкурентоспособность продукции .

Недостатки:

1. Отождествление оценки конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции.
2. Не учитываются другие факторы.

2. Ермолов М.О.

Характеристика подхода:

Акцентирует внимание на анализе уровня монополизации рынка, концентрации производства и капитала барьеров для входа на рынок:

$$K = \frac{1}{t} \times \ln \left[\left(\frac{F}{1-F} \right) \times \frac{1}{b} \right] + 1,$$

где K – конкурентоспособность предприятия; F – доля предприятия на рынке; b – характеристика рынка, отражающая условия конкуренции; t – время.

Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий:

- доля предприятия на рынке (F);
- характеристика рынка, отражающая условия конкуренции (b).

Недостатки:

1. Отсутствует методическая составляющая расчета характеристики

рынка.

2. Конкурентоспособность предприятия рассматривается без учета состояния внутренних ресурсов.

3. Азоев Г.Л.

Характеристика подхода:

Акцентирует внимание на анализе уровня монополизации рынка, концентрации производства и капитала и интенсивности конкурентоспособности:

$$K = \frac{1}{t} \times \ln \left[\left(\frac{D_i}{1-D_i} \right) \times \frac{1}{Y} \right] + 1,$$

где K – конкурентоспособность предприятия; D_i – доля предприятия на рынке; Y – интегральный показатель интенсивности конкуренции; t – время.

Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий:

- доля предприятия на рынке;
- интегральный показатель интенсивности конкуренции.

Недостатки:

1. Конкурентоспособность предприятия рассматривается только в зависимости от структуры рынка и интенсивности конкуренции на нем.
2. Не учитывается внутренний потенциал предприятия.

3.3 Экспертные подходы

1. Захарченко В.И.

Характеристика подхода:

Предлагает сравнительную оценку конкурентоспособности в балах по 4 группам факторов.

Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий:

- продукция (качество, технические параметры, престиж торговой марки, упаковка, габариты, уровень ремонтного обслуживания, надежность, срок службы, защищенность патентами и т.д.);
- цена (прейскурантная, процент скидки с цены, условия скидки и срок платежа);
- каналы сбыта (прямая доставка, торговые представительства, оптовые посредники, система транспортировки, степень охвата рынка);
- продвижения продукции на рынке (реклама, стимулы для потребителей, демонстрационная торговля, обучения персонала и др.).

По каждой группе показателей баллы суммируются и по общему количеству баллов дается заключение о конкурентоспособности предприятий

(чем больше баллов, тем выше конкурентоспособность).

Недостатки:

1. Субъективная оценка факторов.
2. Сужения области оценки факторов до элементов маркетинга.
3. Не учитываются другие факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия.
4. Отдельные группы показателей включают несвойственные им составляющие.

2. Соколова С.И., Градов А.П.

Характеристика подхода:

Предлагают оценивать конкурентные преимущества предприятия посредством присвоения весовых оценок по каждой группе показателей.

Каждому i -ому показателю j -ой группы присваивается оценка k_{ij} – 0; 25; 50; 75; 100 и их отрицательные значения. Каждой группе показателей j и каждому показателю i присваивается удельный вес.

r_{ij} – удельный вес i -ого показателя j -ой группы ($\sum r_{ij} = 1$); s_j – удельный вес i -ой группы ($\sum s_j = 1$).

Уровень конкурентоспособности определяется по формуле:

$$K = \sum s_j \times (\sum r_{ij} \times k_{ij}).$$

Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий:

- отраслевые показатели;
- положение предприятия на рынке;
- качество менеджмента предприятия;
- финансовое положение предприятия.

Недостатки:

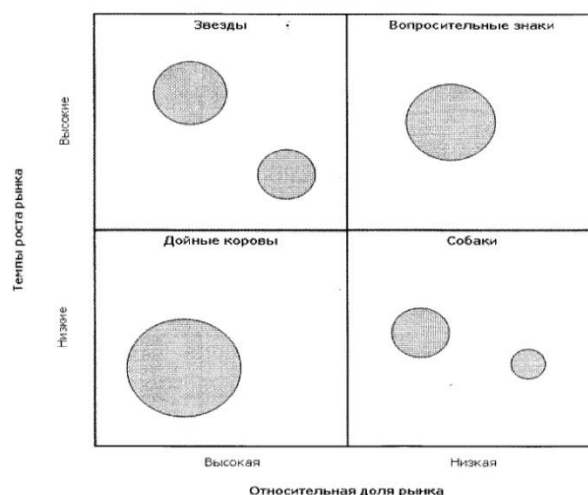
1. Недостоверность информации из внешних источников.
2. Отсутствуют сведения об отдельных показателях.
3. Субъективная оценка экспертов.

3.4 Матричные подходы

1. Матрица Бостонской консалтинговой группы «Относительная доля рынка – Темпы роста рынка»

Характеристика подхода:

Основывается на кривой опыта (предприятия, имеющие большую долю рынка, минимизируют свои издержки) и жизненном цикле товара (наибольшие перспективы имеют растущие сегменты рынка).



**Рисунок 10 – Матрица Бостонской консалтинговой группы
«Относительная доля рынка – Темпы роста рынка»**

Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий:

- относительная доля рынка;
- темпы роста рынка.

Выбор стратегии применительно к конкретной бизнес-единице зависит от того, в какую область матрицы она попадает. «Звезда» – стратегия роста; «Собака» – стратегия отсечения лишнего.

Недостатки:

1. Зависимость между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику применимой лишь строго при наличии эффектов опыта, т.е. в отраслях с массовым производством.

2. Матрица Дженерал Электрик (МакКинси) «Привлекательность рынка – Конкурентная позиция»

Характеристика подхода:

Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий:

- привлекательность рынка определяется исходя из размера и темпов роста рынка, технологических требований, остроты конкуренции, величины барьеров на пути входа в отрасль и выхода из нее, сезонных и циклических факторов, потребности в капитале, формирующихся в отрасли возможностей и угроз, фактической и прогнозируемой прибыльности отрасли, социальных, экологических факторов и степени регулирования;
- конкурентная позиция основывается на факторах (доля на рынке, относительное состояние удельных затрат, качество продукции, знание покупателей и рынков, наличие компетенций в ключевых областях, достаточный уровень технологического ноу-хау, квалификацию руководства, а также прибыльность в сопоставлении с конкурентами).

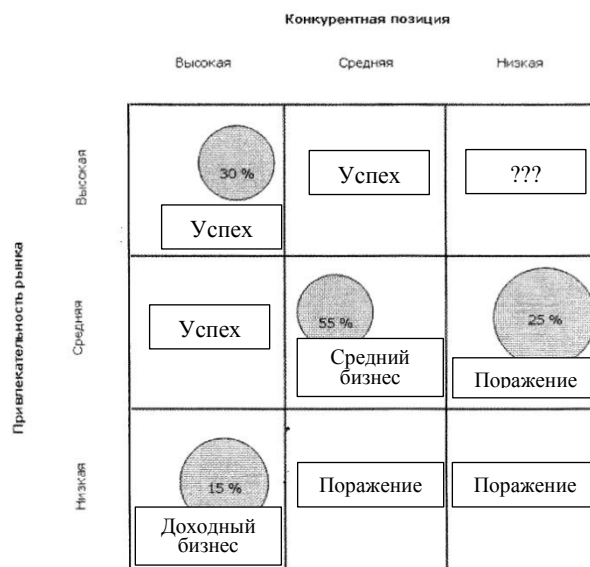


Рисунок 11 – Матрица Джeneral Электрик (МакКинси) «Привлекательность рынка – Конкурентная позиция»

Различные критерии привлекательности и конкурентоспособности приводятся к сопоставимому виду с помощью весовых коэффициентов. Для удобства проведения расчетов веса определяются таким образом, чтобы их сумма равнялась единице. Далее каждому из параметров дается оценка по пяти бальной шкале: 5 – наиболее привлекательный (сильная конкурентная позиция по данному параметру), 1 – наименее привлекательный параметр (очень слабая конкурентная позиция по данному параметру). Интегральные оценки привлекательности отраслевого рынка и конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса в отрасли получают путем суммирования произведений относительного веса на оценку параметра.

Недостатки:

1. Отсутствует возможность количественно измерить отдельные показатели.
2. Используется слишком много допущений и субъективных упрощений.

3. Модель Шелл «Перспективы отрасли – Конкурентная позиция»

Характеристика подхода:

Строится на осях перспективы отрасли и конкурентная позиция. Является развитием концепции МакКинси.

4. SWOT-анализ

Характеристика подхода:

Предполагает анализ внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия. Определяются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней среды.

Недостатки:

1. Недостоверность информации из внешних источников.
2. Субъективное сравнение предприятия с конкурентами.

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий АПК. В чем состоят сходства и различия?
2. Какие ученые занимаются проблемой оценки конкурентоспособности предприятий АПК?
3. В чем суть подходов, основанных на расчете сводного (интегрального) показателя конкурентоспособности предприятий АПК? Какие у него недостатки?
4. Какие частные (единичные) показатели конкурентоспособности предприятий АПК применяются в анализе?
5. Охарактеризуйте экспертные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий АПК, их достоинства и недостатки.
6. Охарактеризуйте матричные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий АПК, их достоинства и недостатки.
7. Охарактеризуйте динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий АПК, их достоинства и недостатки.

4 ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

План лекции:

1 Роль информационной работы в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Понятие фирменной информации, порядок ее накопления и систематизации

2 Использование аналитических методов в информационной работе. Аналитическая разведка с использованием средств Интернета

3 Контекст-анализ: направления и этапы его проведения. Концепция и принципы создания интегрированного банка данных (ИБД)

4.1 Роль информационной работы в обеспечении конкурентоспособности предприятия. Понятие фирменной информации, порядок ее накопления и систематизация

В настоящее время эффективность деятельности отечественных предприятий и их конкурентоспособность на мировом рынке становится одним из важнейших вопросов экономики России.

Конкурентоспособность отечественных предприятий в современных условиях хозяйствования непосредственно зависит от своевременной, полной и доступной рыночной информации, квалифицированное владение которой может обеспечить значительное стратегическое преимущество перед конкурентами. В связи с этим основной задачей является создание и поддержание **системы информации**, обеспечивающей оперативное поступление достоверных сведений, необходимых для успешной деятельности предприятий различных форм собственности.

Основные требования к информации:

- своевременность;
- достоверность;
- достаточность;
- надежность;
- комплексность;
- адресность;
- правовая корректность;
- многократность использования;
- высокая скорость сбора, обработки и передачи;
- возможность кодирования;
- актуальность информации.

Основные направления информационного обеспечения системы повышения конкурентоспособности предприятия:

- информация о потребителях, их потребностях, параметрах рынка и

конкуренции (демографические показатели, покупательская способность потребителей, размер спроса на товары, доля на рынке и тенденция ее изменения, объем, история тенденции и прогноз для конкретного товара, рыночная политика и планы, цены, скидки, условия договоров, спецификация товаров, отношения с потребителями и деловая репутация, система распределения товаров, система и качество сервиса потребителей, численность и размещение торговых агентов, стимулирование ускорения продаж, программы и действенность рекламы, эффективность функционирования институтов рыночной инфраструктуры);

- информация о внешней среде предприятия и ее основных конкурентах (инфраструктура, уровень развития, правовые и экономические требования и т.д.);

- информация о применяемых конкурентами законах, научных подходах, принципах, методах и моделях;

- информация о динамике жизненных циклов объекта;

- информация о конкурентных преимуществах и слабостях конкурентов;

- информация об организационно-техническом уровне участников;

- информация о финансовом состоянии;

- информация о персонале;

- информация о качестве систем управления;

- информация об уровне конкурентоспособности.

Наряду с количественными оценками в предоставляемой информации должны содержаться качественные характеристики. Особенно ценны сведения прогнозного характера, дающие представления о намечающихся структурных изменениях и новых тенденциях, имеющих принципиальное значение для выработки стратегии маркетинга конкретного предприятия.

В Государственной публичной научно-технической библиотеке СО РАН (ГПНТБ СО РАН) составной частью фонда является информация об отечественных и зарубежных фирмах.

Фирменная информация – информацию о фирмах, выпускающих продукцию, аналогичную продукции рассматриваемого предприятия, или фирмах, конкурирующих с данным предприятием в какой-либо из сфер деятельности на рынке [4].

Порядок накопления фирменной информации и ее систематизация определяются целями, поставленными различными предприятиями по двум направлениям:

1. Сбор, обработка, накопление фирменной информации о технической стороне исследуемых объектов (продукции фирм конкурентов) в интересах обеспечения НИР и ОКР, проводимых на предприятиях.

2. Сбор, обработка и накопление фирменной информации, касающейся проблем конкурентоспособности рассматриваемых объектов, конъюнктуры рынка, ценообразования, т.е. проблем непосредственно связанных с

маркетинговыми решениями.

Потребителям для своевременного получения достаточно полной картины о новых разработках необходимо проводить системный анализ всех видов источников информации. Применение методики системного анализа, сочетающего определение общих тенденций развития предприятия и ее место в структуре производства данного вида продукции, изучение ее НИОКР, производственной и коммерческой деятельности, приемов патентно-конъюнктурного анализа и прогнозных исследований, позволяет, постепенно продвигаясь по цепочке «направление-проблема-НИР-продукт-производство-применение-эффект», выявить наиболее значительные разработки предприятия, определить степень их завершенности, сроки внедрения, выход на рынок, возможный сегмент рынка.

Изучение фирм является одной из **важнейших задач маркетингового исследования**. Изучаемые фирмы обычно подразделяются на три группы:

- действующая клиентура (контрагенты);
- предполагаемая (потенциальная) клиентура;
- конкуренты.

Для изучения деятельности различных фирм могут быть использованы **различные источники информации**:

1. Периодическая печать, публикующая специализированную информацию о фирмах:

- «Fortune»: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/> – журнал ежегодно публикует сводные таблицы по 500 американским и 500 внеамериканским фирмам, в которых проводится ранжирование фирм по объемам продаж с указанием их принадлежности к отрасли производства и стране; приводятся данные об оборотах, активах, прибыли, числе занятых на фирмах);

в некоторых экономических и отраслевых журналах публикуются краткие годовые отчеты наиболее крупных фирм, а также сведения об их текущей деятельности:

- (Business Korea: economica trade review. – Seul: Korea Trade Investment Promotion Corp. – Перевод заглавия: Деловая Корея. – Выходит ежемесячно;

- Law and Policy in International Business. – Journal of Business and Technical Communications. – Thousand Oaks: Sage. – Перевод заглавия: Бизнес и технические средства сообщения. – Выходит ежеквартально.

- отечественные журналы и газеты: «Банковское обозрение для бизнеса», «Безопасность бизнеса», «Бизнес в законе», «Бизнес в России – деловые люди», «Бизнес-журнал», «Бизнесконсультант: налоги, право, экономика» и др.. Информацию оперативного характера представляют материалы, публикуемые в следующих газетах: «Ведомости», «Российская газета», «Коммерсант», и тематическое приложение «Континент Сибирь», рубрика «Бизнес»; «Российская бизнес-газета», «Бизнес и власть», «Промышленное обозрение»; «Экономика и жизнь», рубрика «Отрасль» и др.

2. Годовые отчеты о деятельности фирм – в них содержится полная характеристика деятельности фирмы в целом и ее производственных отделений за истекший финансовый год, включая результаты производственной и торговой деятельности, размеры капиталовложений, расходы на научные исследования, общее число занятых и др. информация.

3. Проспекты фирм, накапливаемые в фонде ГПНТБ СО РАН – содержат подробную характеристику производственной деятельности фирмы в целом и ее отдельных предприятий, описание технологических процессов и новых технических достижений. В них публикуются материалы об истории развития фирмы, ее связях с другими фирмами, составе правления, балансовый отчет или отдельные показатели финансовой деятельности фирмы и т.д.

4. Каталоги фирм – размещается информация о выпускаемой продукции, её технических характеристиках по всей номенклатуре или выборочно. Каталоги могут быть предназначены для посылочной торговли. Выставочные и ярмарочные каталоги содержат информацию о фирмах, принимающих участие в данной выставке или ярмарке.

5. Глобальная база данных «D&B» – источник коммерческой информации «Dun & Bradstreet»: <http://www.dnb.com/about-dnb/14881789-1.html> – содержит и обрабатывает информацию о более 204 миллионах компаний различных стран мира: адресная и статистическая информация по зарубежным предприятиям, финансовые отчеты фирм, экономические обзоры по странам, информация в области управления рисками и пр.

6. информацию о фирмах можно получить также в международных экономических организациях системы ООН. Например, **Вестник ООН** по промышленному развитию «ЮНИДО в России»: <http://www.unido-russia.ru>.

7. Директорские и биографические справочники, публикующие сведения о представителях делового мира, на основе которых в частности можно установить связи между отдельными фирмами.

8. Товарно-фирменные справочники, БД – сведения даются в лаконичной форме: название фирмы, адрес, характер деятельности. По каждому товару в алфавитном порядке перечисляются фирмы, занимающиеся его производством или торговлей. Наименования товаров и товарных групп также расположены по алфавиту.

Следует отметить, что при использовании документов из Интернета можно усомниться в достоверности. Современные технологии позволяют изменять предоставленные в сети страницы. В то же время, полученные сведения из источников на бумажном носителе, сформированных в библиотеках, также нуждаются в переосмыслении, поскольку помещенная там информация устаревает, и материал претерпевает постоянные изменения. Поэтому важно владеть разными поисковыми стратегиями и понимать возможные последствия их использования. Разные категории потребителей находят здесь свои пути адаптации к сложившейся ситуации. Пользователи малых и средних предприятий, не располагающие возможностью обращения к

коммерческим БД, предпочитают поиск по фондам деловой информации в библиотеках, а также обращаются к бесплатным службам Интернета. Такая стратегия поиска полезна для исходной оценки имеющихся данных. Однако, когда возникает необходимость принятия ответственных решений, целесообразно использование более надежных БД коммерческих служб.

4.2 Использование аналитических методов в информационной работе. Аналитическая разведка с использованием средств Интернета

Одним из самых перспективных направлений работы Службы Безопасности является аналитическая разведка средствами ИНТЕРНЕТ. Этот комплекс мероприятий многие специалисты обозначают и как **компьютерную разведку**. Ее сущность заключается в поиске и передаче информации из компьютерных систем и сетей «всемирной паутины» с последующей верификацией и аналитической обработкой.

Для глобальных исследований в ИНТЕРНЕТ используются специальные «процессоры сбора данных» – часть программы, которая определяет, каким образом сама программа управляет и манипулирует данными. Действуя автономно, процессоры сбора данных перехватывают любую запрашиваемую информацию, как только она появится в ИНТЕРНЕТ.

Программы компьютерной разведки: французские разработки:

- пакет прикладных программ «Tropes» для проведения семантического анализа крупных информационных массивов, предоставляет возможность создавать необходимые для работы информационные «сценарии», на основе которых автоматически осуществляется не только поиск, но и целевое группирование требуемых данных.

- пакет прикладных программ «Noemic» – сканирует и автоматически осуществляет «объединение источников», обрабатывая полученную информацию со скоростью одного миллиарда знаков в секунду независимо от того, существуют ли она в виде готовой базы данных или, например, передается электронным агентством новостей на любом языке в виде целостного текста;

американские разработки:

- программный «Topic» – аналог предыдущих программ;

- пакет программного обеспечения «InfoTracer».

Появление новых сетевых информационных технологий практически уравнило возможности конкурентов в получении необходимой исходной информации. Теперь основное значение получает быстрота поиска и правильный анализ. В этом как раз и могут помочь процессоры сбора данных, позволяющие извлекать и анализировать необходимую информацию из крупных информационных массивов. Профессионалы прекрасно понимают, что

экономическую разведку, можно вести без компьютерных взломов, просто обрабатывая по специальному алгоритму огромные массивы информации, доступные каждому пользователю ИНТЕРНЕТ.

Следует отметить, что аналитическая разведка средствами ИНТЕРНЕТ, – это палка о двух концах. Дело в том, что если отследить и проанализировать тематику интересующих конкретный хозяйствующий субъект данных имеющихся в ИНТЕРНЕТ, то достаточно просто можно построить причинно-следственную цепочку и выявить перспективные намерения предприятия, уровень его притязаний, по которым, в свою очередь, можно будет оценить его уровень развития. Для этого разработаны специальные «роботы роботов», которые позволяют перехватывать данные о работе системы, занимающейся целенаправленным сбором информации.

Большая часть информации, полученной в ходе ведения аналитической разведки носит неявный характер и нуждается в аналитической обработке.

Средства компьютерной разведки в РФ:

1. Поисковые системы – различные манипуляции с информацией: индексирование текстов и поиск по ключевым словам; морфологический поиск – разбор и отождествление различных грамматических форм слов; ранжирование по степени соответствия документа запросу. На сегодняшний день самыми эффективными русскоязычными поисковыми системами являются Яндекс (<http://www.yandex.ru>), Апорт (<http://www.aport.ru>), Рамблер (<http://www.rambler.ru>).

Пример. Служба безопасности предприятия, собирая информацию о предполагаемом партнере посредством ИНТЕРНЕТ, *фактографическую информацию* получила из нескольких источников – собственный сайт предприятия (история предприятия, его реквизиты, руководство, перечень необходимого сырья и производимой продукции, перспективные планы), сайт региональной Торгово-промышленной палаты, сайты областной и городской администрации – дополнили эти сведения. *Финансово-экономическую информацию* – на сайте Федеральной комиссии по ценным бумагам, СМИ исследующих экономические проблемы (например, журнал «Эксперт» (баланс предприятия); сайте местного отделения Министерства по налогам и сборам (информация о задолженности предприятия в бюджет). *Инвестиционную информацию* – на сайте областной Администрации и на сайте консалтингового агентства (информация об инвестиционных программах предприятия). *Информация о перспективах развития* – на сайте отраслевых журналов, можно получить весьма интересные аналитические обзоры, причем в динамике всей отрасли. *Социально-политическая информация* – сайты местных СМИ, как официальных, так и оппозиционных. *Персональная информация о руководстве* – сайты местных СМИ и официальные сайты местных органов власти. *Компрматериалы* – сайты местных и центральных СМИ, специальные «жареные» сайты.

Самые большие информационные сокровища хранятся *на сайтах различных информационных и консалтинговых компаний*, правда, доступ туда практически всегда платный: базы данных компании «Dun & Bradstreet» (<http://www.dnb.ru>) и Experian Information Solution (EIS). Базы данных СМИ «News Net» и «Data Times»; в базах данных «Lexis-Nexis» (<http://www.lexis-nexis.com>) и «Westlaw» содержатся сведения о судебных делах, когда-либо возбуждавшихся против компаний, а также перечисляются применявшиеся к ним регулятивные меры правительства.

Электронные версии практически всех российских периодических изданий, а также многочисленные банки данных с различной бизнес-информацией:

- «Национальная Электронная Библиотека» (<http://www.nns.ru>) – располагает значительным электронным полнотекстовым архивом средств массовой информации – более 5 миллионов документов, 2.5 тысячи источников из 73 регионов России, стран СНГ и Балтии, более 7000 новых документов и около 400 источников ежедневно;

- информационное агентство «Интегрум-Техно» (<http://www.integrum.ru>) – содержит свыше 40 миллионов документов и более 1.400 баз данных. Каждый месяц это количество увеличивается на 10 тысяч новых документов и на 20-30 новых баз данных.

- агентство экономической информации «Прайм-ТАСС» (<http://www.prime-tass.ru>).

Пример: Служба безопасности Ассоциации хлебопромышленников одного из субъектов Российской Федерации получает информацию об имеющихся у одной из московских фирм весьма агрессивных планах в отношении местных хлебозаводов. Путем простого поиска по архиву прессы удается установить, что изучаемая организация еще с конца 80-х годов занималась торговлей сельхозпродукцией, причем при активной поддержке госчиновников. На данный момент она имеет весьма тесные лоббистские связи с одной из депутатских групп в Государственной Думе, причем замыкается на достаточно прозрачные в информационном плане персоналии. Это позволило соответствующим образом подготовиться к визиту ее представителей, организовав разоблачительную компанию в прессе, распустив определенные слухи среди сотрудников хлебозаводов – владельцев мелких пакетов акций о целях прихода фирмы в регион и отрицательно настроив Главу Администрации в отношении московских “варягов”.

2. Каталоги – это рубрикаторы или классификаторы, организующие множества документов в деревья или целые заросли рубрик:

- Yahoo (www.yahoo.com),

- “Ау!” (<http://www.au.ru>),

- “List.Ru” (<http://www.list.ru>),

- “Рамблер” (<http://www.rambler.ru>),

“Лица российских сайтов” (<http://www.sites.ru:8000>),
“Улитка” (<http://www.ulitka.ru>),
“Золотое Кольцо Российского Интернета” (<http://www.wwwcatalog.net>)

Для превращения опосредованной информации в проблемно-ориентированный информационный массив, нужно использовать целенаправленный подход по активному восприятию постоянно поступающих информационных потоков.

4.3 Контент-анализ: направления и этапы его проведения. Концепция и принципы создания интегрированного банка данных (ИБД)

Одним из методов оценки достоверности и верификации (проверки) информации получаемой из СМИ является **контент-анализ**.

В специальной литературе дается различное толкование этого термина: статистическая семантика; техника для объективного количественного анализа содержания коммуникации; техника для получения выводов при помощи объективного и систематического установления характеристик сообщений. Простым языком:

1. **Контент-анализ** [8] – содержательный анализ на основе формализованных методик. Он состоит в выделении в тексте некоторых ключевых понятий или иных смысловых единиц и в последующем подсчете частоты употребления этих единиц, соотношения различных элементов текста друг с другом, а также с общим объемом информации. Анализ содержания проводится с помощью методик, обеспечивающих получение достоверного и объективного результата.

Объективность контент-анализа определяется тем, что каждый шаг может быть произведен только на основе явно сформулированных правил и процедур. Поэтому в качестве верификации (проверки) необходимо повторение того же результата другим исследователем на том же материале.

Основные этапы контент-анализа:

- а) формулировка задачи, определение программы исследования;
- б) определение выборки (той части текстов, которые достаточны для анализа всего массива публикаций и обеспечивают репрезентативность выборки);
- в) определение единого семантического толкования ключевых понятий исследования;
- г) составление кода, перечня характеристик текста, отвечающих задаче исследования (единиц анализа);
- д) составление рабочего документа, кодированной карточки и инструкции кодировщику (человеку, который будет работать с текстом, фиксировать частоту употребления единиц текста);
- е) составление сметы исследования;

- ж) компьютерная обработка данных;
- з) предъявление результатов исследования.

Контент-анализ используется в таких областях, как изучение социальных оценок тех или иных событий, анализ пропаганды, методов журналистики, изучение арсенала средств массовой коммуникации, психологические, психоаналитические исследования. Этот диапазон охватывает, по подсчетам исследователей, 60% всех работ.

Основными целями внедрения информационной системы собственной безопасности предприятия являются:

- упреждающее выявление угроз финансово-экономического, социально-психологического и иного характера внутри предприятия и в сфере его интересов;
- информационная поддержка расследования службой безопасности фактов нанесения ущерба предприятию, систематизация результатов расследования для последующего использования;
- информационная экспресс-оценка партнеров, клиентов, контрактов на предмет связи с источниками риска;
- информационный контроль развития инфраструктуры рынка, конкурентов, их рекламных мероприятий;
- информационное сопровождение собственных активных мероприятий на рынке (публикации, реклама, выставки, дезинформация);
- комплексный контроль состояния защищенности важнейших объектов, ресурсов, коммуникаций, конфиденциальных сведений;
- обеспечение координации и взаимодействия функциональных подразделений предприятия на основе взаимного обмена информацией о его окружении.

Решение поставленных задач реализуется на основе технологии интегрированного банка данных (ИБД) – инструментария, обеспечивающего автоматическое объединение в общем банке данных разнородных данных по одним и тем же объектам путем их идентификации и отождествления.

В процессе интеграции образуются цепочки взаимосвязанных объектов, выражающих признаки рискованных ситуаций, каналы нанесения ущерба предприятию, каналы экономической разведки конкурента, партнера и др. С помощью этого инструмента решаются как учетно-справочные и статистические (кадры, контакты, события, партнеры, конкуренты, реклама и др.), так и информационно-логические задачи (экспресс-оценка делового партнера, оценка инвестиционного риска, анализ событий, изучение деловых связей конкурента, оценка сферы влияния, конфликтных и кризисных ситуаций и т.д.).

Так, например, для комплексной оценки рисков инвестиционных устремлений к предприятию аналитик должен учитывать и оценивать следующие данные:

- предложения по приобретению акций предприятия (в том числе устные

и анонимные) со стороны внешних лиц и организаций, с фиксацией характера их осведомленности о предприятии и прозвучавших в предложениях ссылок на третьи лица;

- учредительские, акционерные, деловые и иные связи указанных лиц и организаций, их участие в зарегистрированных сделках с ценными бумагами предприятия, их связи с сотрудниками предприятия, возможные связи в криминальной среде;

- акционеры предприятия, в том числе из числа сотрудников, динамика перераспределения акций;

- факты давления на акционеров, создания вокруг них ситуаций, провоцирующих продажу ими своих пакетов акций, и др.

Перечисленные сведения рассредоточены по целому ряду источников, включая:

а) структурные подразделения предприятия (отдел кадров, служба безопасности, отдел ценных бумаг);

б) реестр акционеров предприятия;

в) фондовые биржи (торговые площадки), на которых обращаются ценные бумаги предприятия;

г) органы государственной регистрации (налоговые инспекции, управления государственной статистики);

д) средства массовой информации.

Сведение воедино содержащейся в них информации позволяет:

- выявить инвестиционные устремления к предприятию со стороны фирм и организаций, контролируемых криминальными структурами, установить круг вероятных авторов «анонимных» обращений;

- распознать негативные тенденции в перераспределении акций (приобретение монопольного влияния на предприятие со стороны «портфельных спекулянтов», иных недобросовестных партнеров);

- предотвратить криминальные устремления к акционерам из числа руководителей и сотрудников предприятия, обеспечить необходимую фактуру для обращения в правоохранительные органы.

Вопросы для самопроверки:

1. Какова роль информационной работы в обеспечении конкурентоспособности предприятия АПК?
2. Что понимают под фирменной информацией? Каков порядок ее накопления и систематизации?
3. Как аналитические методы используются в информационной работе?
4. Что представляет собой аналитическая разведка с использованием средств Интернета?
5. Контекст-анализ: направления и этапы его проведения.
6. Какова концепция и принципы создания интегрированного банка данных (ИБД)?

5 РОЛЬ ГОСУДАРСТВА В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

План лекции:

1 Правовое обеспечение конкуренции. Методы государственного регулирования конкуренции

2 Система государственного регулирования конкурентоспособности хозяйствующих субъектов АПК

3 Государственное регулирование конкурентоспособности в зарубежных странах. Национальные программы

5.1 Правовое обеспечение конкуренции. Методы государственного регулирования конкуренции

Существование и развитие конкуренции в экономике России обусловили необходимость ее правовой регламентации:

1. Основной документ – **Конституция РФ**. Основная цель – обеспечение эффективного функционирования рыночной экономики и предпринимательства на основе формирования конкурентной среды.
 - п. 1 ст. 8, провозглашающий свободу экономической деятельности и государственную поддержку конкуренции;
 - п.2 ст. 34 – «не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию»;
 - п.2 ст. 74 – недопустимость установления на территории РФ таможенных границ, пошлин, сборов и каких-либо иных препятствий для свободного перемещения товаров, услуг и финансовых средств.
2. **Гражданский кодекс РФ** – права на введение предпринимательской деятельности на территории РФ. Например, С. 1222 Права, подлежащие применению к обязательствам, возникающим вследствие недобросовестной конкуренции и ограничения конкуренции.
3. **Федеральный закон «О защите конкуренции» №135-ФЗ от 14.07.2006 г. с последними изм. от 18.07.2009 г.** – определяет организационные и правовые основы защиты конкуренции, в том числе предупреждения и пресечения:
 - 1) монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции;
 - 2) недопущения, ограничения, устранения конкуренции федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, иными осуществляющими функции указанных органов органами или организациями, а также государственными внебюджетными фондами, Центральным банком РФ.

Цель закона – обеспечение единства экономического пространства, свободного перемещения товаров, свободы экономической деятельности в Российской Федерации, защита конкуренции и

создание условий для эффективного функционирования товарных рынков.

4. **Федеральный закон «О защите прав потребителей» № 2300-1 от 07.02.1992 (ред. от 13.07.2015)** – регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, импортерами, продавцами при продаже товаров (работ, услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав.
5. **Федеральный закон «О техническом регулировании» № 184-ФЗ от 27.02.2002 г.:**
регулирует отношения, возникающие при:
 - разработке, принятии, применении и исполнении обязательных требований к продукции, в том числе зданиям и сооружениям, или к продукции и связанным с требованиями к продукции процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации;
 - разработке, принятии, применении и исполнении на добровольной основе требований к продукции, процессам проектирования (включая изыскания), производства, строительства, монтажа, наладки, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнению работ или оказанию услуг;
 - оценке соответствия;определяет права и обязанности участников регулируемых настоящим Федеральным законом отношений.
6. **др. нормативно-правовые акты федерального, регионального и муниципального уровня.**

Формы и методы государственного регулирования конкуренции представлены на рисунке 12.

5.2 Система государственного регулирования конкурентоспособности хозяйствующих субъектов АПК

Приоритетными направлениями аграрной политики являются:

- формирование эффективного и конкурентоспособного АПК, способствующего созданию основы для расширенного воспроизводства;
- развитие агропродовольственного рынка;
- формирование новой институциональной структуры, развитие

цивилизованных земельных отношений;

- развитие кооперативных и интеграционных связей;
- стимулирование социального развития села и совершенствование кадрового обеспечения АПК.

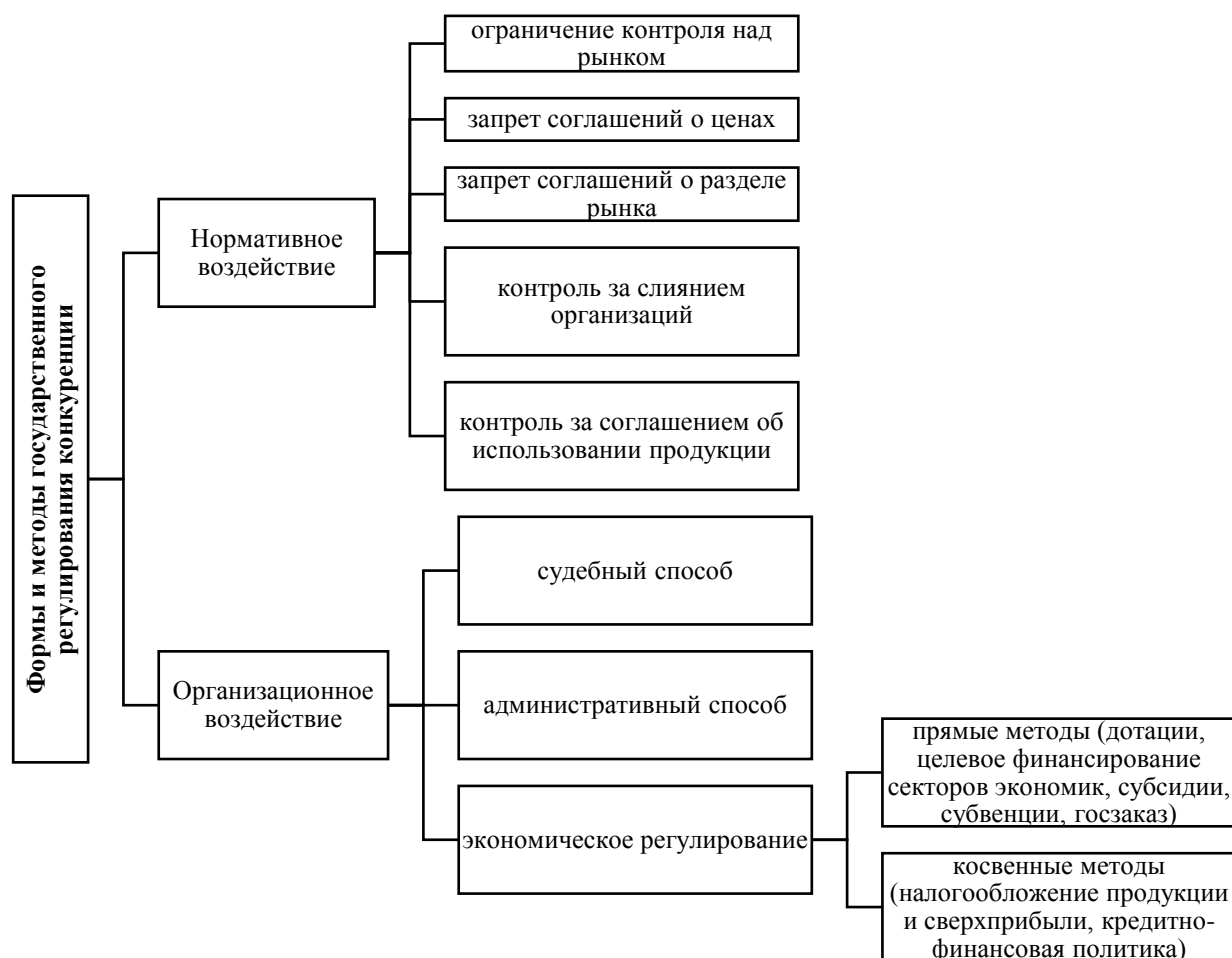


Рисунок 12 – **Формы и методы государственного регулирования конкуренции**

С позиции обеспечения и повышения конкурентоспособности отечественных сельскохозяйственных производителей приоритетными задачами регулирования агропромышленного рынка, можно считать:

- формирование и развитие конкурентной среды агропромышленного рынка на региональном и межрегиональном уровнях;
- регулирование внешнеэкономической деятельности – особое внимание здесь следует уделять государственным мерам по защите внутреннего рынка России от недобросовестной конкуренции со стороны импортеров;
- создание эффективной системы рыночной информации;
- регулирование механизмов ценообразования;
- проведение государственных закупочных и товарных интервенций.

Система государственного регулирования конкурентоспособности хозяйствующих субъектов АПК представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Система государственного регулирования конкурентоспособности хозяйствующих субъектов АПК

Элементы системы	Объекты	
	Внутренняя среда предприятий АПК	Внешняя среда
Цель	Устойчивость эффективного развития хозяйствующих субъектов и обеспечения конкурентоспособности производимой ими продукции, как на внутреннем, так и на внешних рынках	Формирование внешней среды, необходимой для эффективного развития хозяйствующих субъектов и обеспечение обеспечения конкурентоспособности производимой ими продукции, как на внутреннем, так и на внешних рынках
Принципы	- устойчивость, адресность, гарантированность государственной поддержки;	- рациональный аграрный протекционизм;
	- максимально эффективное использование финансовых и материальных ресурсов;	- разграничение полномочий и соблюдение равных условий конкуренции;
	- осуществление дифференцированного подхода в осуществлении государственного регулирования;	
	инновационная направленность государственного регулирования; - учет международных обязательств	
Направления	- формирование условий для эффективного и устойчивого воспроизводства ресурсов, производства и реализации агропродовольственной продукции	- формирование и развитие рынков с/х продукции, сырья и продовольствия;
		- формирование рыночной инфраструктуры;
		- защита интересов отечественного товаропроизводителя;
		- развитие науки и осуществление научной деятельности в сфере АПК;
		- развитие конкурентной среды агропродовольственного рынка; - защита внутреннего агропродовольственного рынка от недобросовестной конкуренции со стороны импортеров
- Формы и способы	- правовое обеспечение: принятие недостающих законодательных актов, создание целостной системы не противоречащих друг другу взаимосвязанных нормативно-правовых актов,	
	- финансовая поддержка:	
	устойчивости доходов товаропроизводителей: дотации и компенсации, установление гарантированной минимальной цены, введение залоговых цен, льготное кредитование и налогообложение, закупка продовольствия в федеральные и региональные фонды	поддержание устойчивого платежеспособного спроса населения, защита от чрезмерной интервенции иностранных конкурентов
	- инфраструктурное обеспечение:	
	принятие обоснованных нормативных актов по созданию инфраструктуры, работающей в интересах повышения устойчивости функционирования АПК	создание системы рыночной информации, создание системы оптовых и розничных рынков, создание системы товарных бирж, ярмарок, опционов
	- материально-техническая поддержка: отработка механизмов лизинга, долевого финансирования при производстве качественно новой техники и внедрения ключевых технологий	

5.3 Государственное регулирование конкурентоспособности в зарубежных странах. Национальные программы

В настоящее время в западных странах концепция выравнивания социально-экономического развития заменена концепцией социально-экономической эффективности и конкурентоспособности АПК. Проблемность отрасли в данном контексте заключается в неэффективном использовании ресурсного потенциала.

Меры государственной поддержки АПК в развитых странах:

- прямого регулирования:

1. поддержка доходов производителей;
2. компенсационные платежи (платежи при ущербе от стихийных бедствий и за ущерб, связанный с реорганизацией производства);
3. платежи за ущерб, связанный с реорганизацией производства.

- меры косвенного регулирования:

1. ценовое вмешательство на рынок продовольствия: поддержка внутренних цен на сельскохозяйственную продукцию (занимает наибольший удельный вес), установление квот и тарифов, установление налогов на экспорт и импорт продовольствия;

2. компенсация издержек сельскохозяйственных производителей: субсидии на приобретение удобрений, ядохимикатов, кормов, субсидии на выплаты по страхованию имущества, субсидии на выплату процентов по кредитам;

3. содействие развитию рынка: разработка и осуществление рыночных программ, субсидии на хранение продукции, субсидии на транспортировку продукции всех звеньев АПК;

4. содействие развитию производственной инфраструктуры: субсидии на строительство производственных помещений, субсидии на рекультивацию земель, содействие созданию фермерских объединений.

Национальные программы развития конкурентоспособности предприятий АПК:

1. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013-2020 годы (Утв. постановлением Правительства РФ от 14 июля 2012 г. № 717 (в ред. постановления Правительства РФ от 19 декабря 2014 г. № 1421).

Цель программы:

- обеспечение продовольственной независимости России в параметрах, заданных Доктриной продовольственной безопасности РФ, утвержденной Указом Президента РФ от 30.01.2010 г. № 120 «Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности РФ»;

- ускоренное импортозамещение в отношении мяса (свинины, птицы,

крупного рогатого скота), молока, овощей открытого и закрытого грунта, семенного картофеля и плодово-ягодной продукции;

- повышение конкурентоспособности российской сельскохозяйственной продукции на внутреннем и внешнем рынках в рамках вступления России во Всемирную торговую организацию;

- повышение финансовой устойчивости предприятий агропромышленного комплекса;

- обеспечение эпизоотического благополучия территории Российской Федерации;

- устойчивое развитие сельских территорий;

- воспроизводство и повышение эффективности использования в сельском хозяйстве земельных и других ресурсов, а также экологизация производства;

- обеспечение сбыта сельскохозяйственной продукции, повышение ее товарности за счет создания условий для ее сезонного хранения и подработки.

Вопросы для самопроверки:

1. Какие нормативно-правовые акты регламентируют конкуренцию?
2. Каковы методы государственного регулирования конкуренции?
3. Охарактеризуйте систему государственного регулирования конкурентоспособности хозяйствующих субъектов АПК.
4. В чем состоит государственное регулирование конкурентоспособности в зарубежных странах?
5. Какие Вы знаете национальные программы развития конкурентоспособности предприятий АПК?

6 КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЙ АПК

План лекции:

- 1. Характеристика конкурентной среды предприятий АПК*
- 2. Диагностика факторов конкурентной среды*
- 3. Оценка степени монополизации рынка и интенсивности конкуренции*

6.1 Характеристика конкурентной среды предприятий АПК

В настоящее время одной из основных задач развития экономики России, как уже не раз упоминалось выше, становятся демонополизация и содействие развитию конкурентной среды, как на отдельных товарных рынках, так и в масштабах региона и страны в целом.

Конкурентная среда – совокупность условий, при которых обеспечивается приоритетное действие механизмов конкуренции, ограничивающих рыночную власть хозяйствующих субъектов [21].

Основой для анализа конкурентной среды служат исследования структуры отраслевого рынка, включая определение ее количественных и качественных характеристик.

Приоритетные факторы, определяющие конкурентную среду агропродовольственного рынка (рис. 13):

- государственное регулирование;
- влияние международной торговли;
- соотношение количественных и качественных характеристик структуры агропродовольственного рынка.

Особенности конкурентной среды предприятия определяются типом конкуренции на рассматриваемом рынке [1]:

1. Среда монополистической конкуренции. Направления конкурентной борьбы:

1) Создание условий для реализации эффекта экономии от увеличения масштабов производства (технологический прорыв, позволяющий резко удешевить выпускаемую продукцию; создание новой продукции, удовлетворяющей разнообразные потребительские вкусы (повышение степени стандартизации потребностей рынка); приобретение мелких компаний для достижения «критической массы»; использование системы привилегий).

2) Исключение лишних расходов.

3) Интеграция с недостающими звеньями в технологической цепи «производство→ переработка→ реализация».

4) Специализация на конкретном типе товара

5) Специализация на индивидуальных заказах покупателей.

6) Активные действия на региональном рынке



Рисунок 13 – Факторы, влияющие на формирование конкурентной среды агропродовольственного рынка

¹ – Количественные и качественные показатели структуры рынка обозначены в Приказе МАП РФ от 20.12.1996 № 169 (ред. от 25.04.2006) «Об утверждении Порядка проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках» (Зарегистрировано в Минюсте РФ 10.01.1997 № 1229).

2. Среда олигополистической конкуренции. Направления конкретной борьбы:

- 1) Агрессивная реакция на изменение цен – постоянное слежение за изменением цен конкурентов с целью помешать захвату им дополнительной доли рынка.
- 2) Организация тайных альянсов – соглашения о фиксации цен, распределении рынков и др. способов ограничения конкуренции между собой.
- 3) Лидерство в ценах.
- 4) Активная неценовая конкуренция.

3. Среда чистой монополии. Направление конкурентной борьбы:

- 1) Повышение входных барьеров в отрасли. Чем выше прибыль монополиста, тем сильнее опасность потенциальной конкуренции, и, если барьеры входа в отрасль являются преодолимыми, существует возможность проникновения в отрасль новых предприятий.

- 2) Конкуренция с нововведениями в смежных отраслях.
- 3) Противодействие (устранение) товарам-заменителям
- 4) Конкуренция с импортной продукцией

Конкурентная среда предприятия в условиях различных моделей конкуренции формируется в результате воздействия на товарный рынок шести основных факторов (рис. 14).



Рисунок 14 – Пять сил Портера, влияющих на степень интенсивности конкуренции

6.2 Диагностика факторов конкурентной среды

Характеристика государственной политики в области регулирования конкуренции:

1. Антимонопольная политика
2. Финансовая политика стимулирования конкуренции, проводимая Минфином, Центральным банком РФ, Министерством экономики, включающая регулирование объемов и условий предоставления кредитов, депозитные ставки, систему налогообложения, динамику и размеры доходов субъектов рынка, нормы рентабельности производства и реализации продукции.
3. Регулирование экспорта и импорта на основе лицензирования и квотирования, изменения таможенной политики
4. Участие государства в производстве и реализации продукции за счет поддержания определённых долей государственной собственности,

государственных капиталовложений, государственных заказов, льготных государственных кредитов и ссуд.

5. Государственная стандартизация продукции, технологий, условий безопасности и экологичности производства, охрана окружающей среды.

6. Регулирование добычи полезных ископаемых, цен на сырье и материалы, энергию, воду, землю.

7. Патентно-лицензионная политика, законодательно закрепляющая исключительные права на открытия, изобретения, рационализаторские предложения, ноу-хау и другую интеллектуальную собственность

8. Социальная защита потребителей с помощью законодательно закрепленных прав потребителей, организации союзов потребителей, системы дотаций и льгот и другие средства создания неравных условий хозяйствования и льгот.

Оценка возможности появления новых конкурентов:

1. Преимущественный тип производства в отрасли и связанный с ним уровень отраслевой себестоимости.

2. Степень дифференцированности продукции.

3. Доступность каналов распределения продукции.

4. Потребность в дополнительных капитальных вложениях.

5. Консерватизм существующей системы поставок.

6. Факторы, определяющие высокий уровень себестоимости у предприятий, входящих в отрасль.

Определение характера влияния потребителей продукции на интенсивность конкуренции:

1. Потребители приобретают большую часть продукции, производимой предприятием, и за счет этого оказывают давление на него под угрозой уменьшения объема закупок.

2. Приобретаемая продукция составляет значительную часть бюджета потребителя, что делает его более чувствительным к изменению цен, качества и других коммерческих характеристик.

3. Высокая степень стандартизации продукции обуславливает ситуацию, в которой существует большой выбор производителей одного и того же товара, а значит, отсутствуют препятствия для переключения потребителя на другого производителя данного товара.

4. Потребители – низкорентабельное производство => небольшая прибыль – причина малых закупок.

5. Высокая степень вертикальной интеграции производства у потребителя.

6. Приобретаемая продукция не оказывает существенного влияния на качество конечной продукции, производимой потребителем.

7. Потребитель имеет обширную информацию о продукции, производимой в отрасли.

8. Высокая степень организации потребителей – наличие союзов потребителей, специальной прессы, законов о правах потребителей и т.п.

Влияние поставщиков предприятия на интенсивность конкуренции:

1. Небольшое количество поставщиков, которые могут определять политику поставок, выбирать наиболее выгодные предложения по поставкам, отказывать (в необходимых случаях) нежелательным клиентам.

2. Отрасль потребляет незначительную часть продукции, производимой поставщиками и поэтому изменение цен на данную продукцию несущественно сказывается на себестоимости и цене конечных изделий, производимых в отрасли.

3. Поставляемая продукция играет важную роль в конечном изделии, выпускаемом потребителем. Это обстоятельство укрепляет зависимость потребителя от поставщика.

4. Отсутствие эффективных заменителей поставляемой продукции. Уменьшает возможности выбора и снижает уровень требований к характеристикам поставляемых изделий.

5. Высокая степень дифференцированности поставляемой продукции является следствием высокого уровня специализации поставщиков на выпуске конкретных изделий, что осложняет для потребителя поиск других поставщиков аналогичной продукции.

6. Низкий уровень вертикальной интеграции производства у потребителя, при котором потребитель не в состоянии производить на своих мощностях закупаемую продукцию, и следовательно, полностью зависит от поставок извне.

Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей:

Угроза товаров-заменителей тем реальнее, чем:

1. Количество эффективных заменителей производимого товара.
2. Объем производства товаров-заменителей.
3. Разница в ценах между изделием-оригиналом и товарами-заменителями в пользу последних.

6.3 Оценка степени монополизации рынка и интенсивности конкуренции

Факторы, определяющие силу конкурентной борьбы в отрасли [22]:

1. **число фирм** – конкурентная борьба усиливается, когда увеличивается число конкурирующих фирм, и они становятся сравнимы с точки зрения размеров и возможностей;

2. **размер рынка** – чем больше размер отраслевого рынка, тем сильнее конкуренты;

3. **темп роста рынка** – быстрый темп роста рынка снижает остроту конкуренции;

4. **производственные мощности** – излишние мощности приводят к

падению отраслевых цен;

5. **препятствия для входа и выхода из рынка** – барьеры защищают позиции фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;

6. **требования к размерам необходимых капиталовложений** – жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;

7. **экономия на масштабе** – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;

8. **цена** – низкий уровень отраслевых цен повышает конкуренцию;

9. **уровень стандартизации товаров** – покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;

10. **вертикальная интеграция** – повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство;

11. **быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции;**

12. **различия между фирмами;**

13. **поглощения и слияния** – борьба усиливается, когда сильные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы и предпринимают агрессивные маневры для внедрения нового конкурента в число сильных соперников.

Важным этапом диагностики конкурентной среды отраслевого рынка выступает оценка уровня интенсивности конкуренции на отраслевом рынке и степени монополизации рынка [22].

Оценка степени монополизации рынка

Для оценки степени монополизации рынка, которая обратно пропорциональна интенсивности конкуренции, наиболее широко используются следующие показатели:

1. **Коэффициент рыночной концентрации** (четырёхдольный (CR_4)) – характеризует общую долю четырех фирм с максимальным объемом продаж товаров на анализируемом рынке:

$$CR_4 = \sum \frac{V_{imax}}{E} \text{ или } CR_4 = \sum p_{imax}, CR_4 \leq 0,75$$

где V_i – объем продаж продукции данной ассортиментной группы i -й фирмой с максимальным объемом продаж, $i=1,2,3,4$; E – емкость рынка, P_i – доля продаж i -й фирмы в общем объеме продаж ($p_i = \frac{V_i}{\sum V_i}$).

2. **Индекс Херфиндаля-Хиршмана** – характеризует равномерность распределения рыночных долей фирм анализируемого рынка:

$$HNI = \sum p_i^2, 0 \leq HNI \leq 1$$

Если $HNI > 0.18$ – высокая концентрация рынка, требуется вмешательство государства нормализации конкурентной среды товарного рынка.

3. **Коэффициент относительной концентрации** – характеризует

соотношение числа лидеров рынка и контролируемой ими доли рынка:

$$K = \frac{20 + 3\beta}{\alpha}$$

где β – доля числа крупнейших предприятий рынка в общей численности предприятий (%); α – доля продаж данных предприятий в общем объеме реализуемой продукции.

Пороговое значение – 1. Если $K > 1$ – рынок конкурентный, $K < 1$ – рынок неконкурентный.

4. Коэффициент энтропии – средняя доля предприятий, действующих на рынке, взвешенную по натуральному логарифму обратной ей величины:

$$E = \frac{1}{n} \sum p_i \ln \frac{1}{p_i} \text{ или } E = 100 \sum (p_i \ln p_i)$$

Чем больше коэффициент энтропии, тем больше экономическая неопределенность и тем ниже уровень концентрации отраслевого рынка.

5. Коэффициент Розенблута:

$$HT = \frac{1}{(2 \sum R_i p_i - 1)}, \frac{1}{n} < HT < 1,$$

где R_i – рейтинг фирмы на рынке (самая крупная = 1).

Чем меньше показатель, тем выше интенсивность конкуренции на рынке.

Оценка интенсивности конкуренции на рынке
Обобщающий показатель интенсивности конкуренции:

$$I_k = \sqrt[3]{I_R \times I_p \times I_T}, 0 \leq I_k \leq 1 \rightarrow \min,$$

$$I_R = 1 - R_p;$$

$$R_p = \frac{\Pi}{E};$$

$$I_p = 1 - n * \sqrt{\left(\frac{1}{n} * \sum p_i - \frac{1}{n}\right)^2};$$

$$I_T = \frac{(140 - T_v)}{70};$$

где I_R – показатель интенсивности конкуренции, учитывающий рентабельность рынка; I_p – показатель интенсивности конкуренции, учитывающий доли конкурентов на данном рынке; I_T – показатель интенсивности конкуренции, учитывающий темп роста объема продаж; R_p – рентабельность продаж; Π – прибыль рынка; E – емкость рынка (сумма выручки); T_v – годовой темп роста объема продаж без учета инфляции; 140 и 70 – предельные значения годового темпа роста объема продаж.

Вопросы для самопроверки:

1. Что понимается под конкурентной средой предприятия АПК?
2. Каковы особенности конкурентной среды предприятия АПК?
3. Назовите факторы, влияющие на формирование конкурентной среды агропродовольственного рынка.
4. Какие пять «сил Портера» оказывают влияние на степень интенсивности конкуренции?
5. В чем заключается характеристика государственной политики в области регулирования конкуренции?
6. В чем состоит оценка возможности появления новых конкурентов?
7. Как определить характер влияния потребителей продукции на интенсивность конкуренции?
8. Как определить влияние поставщиков предприятия на интенсивность конкуренции?
9. Каковы критерии оценки угрозы со стороны товаров-заменителей?
10. С помощью каких коэффициентов можно оценить степень монополизации рынка?
11. С помощью каких коэффициентов можно оценить степень интенсивности конкуренции?

7 КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

План лекции:

- 1. Анализ конкурентной структуры*
- 2. Построение конкурентной карты рынка*
- 3. Анализ стратегических групп конкурентов*

Для оценки конкурентных позиций и возможных соперничающих компаний проводится конкурентный анализ, **включающий 4 основных направления:**

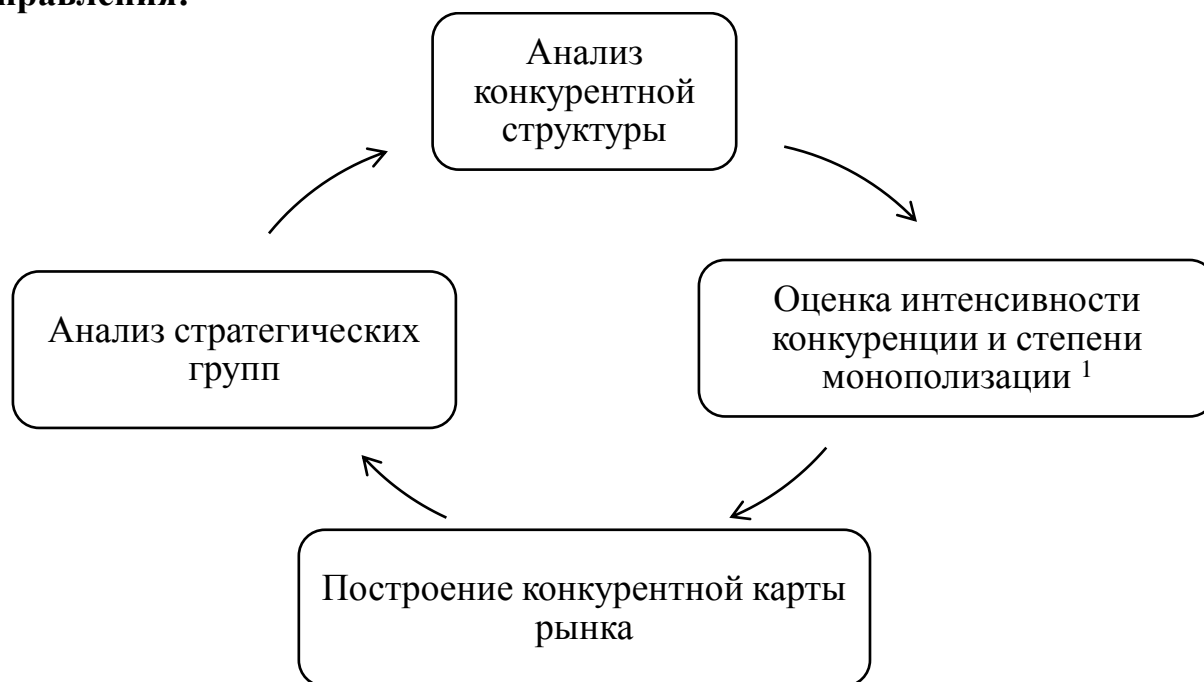


Рисунок 15 – **Направления проведения конкурентного анализа**

¹ – Оценка степени монополизации рынка и интенсивности конкуренции рассмотрена в предыдущей главе, параграф 6.3.

7.1 Анализ конкурентной структуры

Привлекательность и прибыльность отрасли зависит от ее конкурентной структуры, которая по М. Портеру, определяется пятью составляющими, рассмотренными в предыдущем параграфе (угроза появления новых конкурентов; способность поставщиков торговаться, способность покупателей торговаться; угроза появления товаров и услуг-заменителей; соперничество между имеющимися конкурентами).

Важнейшими характеристиками структуры рынка являются барьеры для входа на рынок и выхода с него.

Под **барьерами входа на рынок** понимаются любые факторы и

обстоятельства правового, организационного, технологического, экономического характера, препятствующие новым агентам вступить на данный товарный рынок и на равных конкурировать с уже действующими там участниками.

Под **барьерами выхода с рынка** понимаются любые факторы, затрудняющие или делающие невозможным прекращение данным агентом деятельности на рынке без серьезных экономических потерь.

Классификация рыночных барьеров входа-выхода:

1. Нестратегические барьеры:

- емкость рынка (ограниченность спроса);
- объем капитальных затрат (первоначальных инвестиций);
- абсолютное преимущество в издержках;
- административные барьеры;
- состояние инфраструктуры рынка;
- качество товара и репутация фирмы;
- криминальные барьеры.

2. Стратегические барьеры:

- ценообразование, ограничивающее вход;
- дополнительные инвестиции в оборудование;
- продуктовая дифференциация;
- долгосрочные контракты с поставщиками и потребителями;
- репутация «жесткого» конкурента.

Уровень барьеров входа на отраслевой рынок:

- **очень высокий** – действующие на отраслевом рынке фирмы могут устанавливать цену, превышающую минимальные средние издержки производства на 10% и более, не опасаясь входа на рынок новых фирм;

- **значительный** – действующие на отраслевом рынке фирмы могут устанавливать цену, превышающую минимальные средние издержки производства на 5-9%, не опасаясь входа на рынок новых фирм;

- **умеренный или низкий** – действующие на отраслевом рынке фирмы могут устанавливать цену, превышающую минимальные средние издержки производства на 1-4%, не опасаясь входа на рынок новых фирм.

В мировой практике для определения уровня входных и выходных барьеров применяют следующие статистические показатели [18]:

Показатели входа:

1) Норма входа фирм на отраслевые рынки:

$$H_{\text{вх}} = \frac{M_{\text{в}}}{M_{\text{о}}},$$

где $M_{\text{в}}$ – число вошедших за год на рынок фирм; $M_{\text{о}}$ – общее число фирм действующих на рынке на конец года.

2) Норма проникновения новых фирм на действующий рынок:

$$H_{\text{пр}} = \frac{Q_{\text{в}}}{Q_{\text{о}}},$$

где $Q_{\text{в}}$ – объем производства продукции вошедших на рынок фирм; $Q_{\text{о}}$ – общий объем производства продукции на рынке.

3) Показатель роста (T) равен периоду времени достижения входящими на отраслевой рынок фирмами размеров уже действующих на нем.

Показатели выхода:

1) Норма выхода:

$$H_{\text{вых}} = \frac{M_{\text{у}}}{M_{\text{о}}},$$

где $M_{\text{у}}$ – число фирм ушедших с рынка за анализируемый период; $M_{\text{о}}$ – общее число фирм, действующих на рынке на конец анализируемого периода.

2) Коэффициент выживаемости:

$$K_{\text{выж}} = \frac{M_{\text{в}}}{M_{\text{о}}},$$

где $M_{\text{в}}$ – количество вошедших на рынок фирм за год; $M_{\text{о}}$ – количество оставшихся фирм из числа вошедших.

7.2 Построение конкурентной карты рынка

Конкурентная карта позволяет относительно верно определить соотношение сил на рынке, выделить типовые стратегические положения фирм-конкурентов, провести ситуационный анализ и проектирование стратегии конкуренции анализируемой фирмы на данном рынке.

Построение конкурентной карты рынка включает 3 этапа [22, С. 144-147]:

1) **Формирование групп фирм, находящихся на рынке, в зависимости от рыночной доли.** Для определения нижней границы группы аутсайдеров рынка устанавливается минимальное значение рыночной доли на данном рынке. Максимальная рыночная доля формирует верхнюю границу группы лидеров данного рынка. Затем рассчитывается **средняя арифметическая рыночная доля всех фирм, представленных на рынке:**

$$\bar{p} = \frac{1}{n}$$

где n – число фирм, представленных на рынке.

Далее все фирмы делятся на 2 группы: слабые, рыночная доля которых ниже \bar{p} ; сильные, рыночная доля которых выше \bar{p} . Затем по каждой группе фирм рассчитываются средние рыночные доли в группах.

Средняя рыночная доля по группе слабых фирм:

$$\overline{p_{сл}} = \frac{\sum p_{исл}}{n_{сл}},$$

где $p_{исл}$ – рыночная доля слабой фирмы, $n_{сл}$ – число фирм в группе.

Средняя рыночная доля по группе сильных фирм:

$$\overline{p_{сил}} = \frac{\sum p_{исил}}{n_{сил}},$$

где $p_{исил}$ – рыночная доля сильной фирмы, $n_{сил}$ – число фирм в группе.

Далее разделяем все фирмы на 4 группы в зависимости от рыночных долей:

I – группа лидеров	II – группа фирм с сильной конкурентной позицией	III – группа фирм со слабыми конкурентными позициями	IV – группа аутсайдеров
p_{max}	$\overline{p_{сил}}$	\overline{p}	$\overline{p_{сл}}$
			p_{min}

Рисунок 16 – Границы групп фирм в зависимости от рыночной доли

2) **Формирование групп фирм, находящихся на рынке в зависимости от темпов роста.**

Темп роста рыночной доли определяется по формуле:

$$T = \frac{P_1}{P_0},$$

где P_1 – рыночная доля фирмы в отчетном периоде, %; P_0 – рыночная доля фирмы в базисном периоде, %.

Для определения нижней границы группы фирм с быстрым ухудшением конкурентных позиций устанавливается минимальное значение темпа роста рыночной доли. Максимальный темп роста формирует верхнюю границу группы фирм с быстрым улучшением конкурентных позиций на данном рынке. Затем рассчитывается **средний арифметический темп роста:**

$$\overline{T} = \frac{\sum T_i}{n},$$

где n – число фирм, представленных на рынке.

Далее все фирмы делятся на 2 группы: слабые, темп роста которых ниже \overline{T} ; сильные, темп роста которых выше \overline{T} .

Затем по каждой группе рассчитываются средние темпы роста рыночных долей:

$$\overline{T_{сл}} = \frac{\sum T_{исл}}{n_{сл}}, \quad \overline{T_{сил}} = \frac{\sum T_{исил}}{n_{сил}}.$$

Далее разделяем все фирмы на 4 группы:

I – группа фирм с быстрым улучшением позиций	II – группа фирм с улучшением конкурентных позиций	III – группа фирм с ухудшением конкурентных позиций	IV – группа фирм с быстрым ухудшением конкурентных позиций	
T_{max}	$\overline{T}_{сил}$	\overline{T}	$\overline{T}_{сл}$	T_{min}

Рисунок 16 – Границы групп фирм в зависимости от темпа роста рыночной доли

3) Построение конкурентной карты рынка.

Построение конкурентной карты рынка осуществляется в виде матрицы, в которой по строкам складываются темпы роста рыночной доли, а по столбцам размещаются фирмы в зависимости от занимаемой ими рыночной доли (табл. 6).

Таблица 6 – Матрица конкурентной карты рынка

Классификация по темпу роста рыночной доли (Т)	Классификация по рыночной доле			
	I. лидеры	II. сильная конкурентная позиция	III. Слабая позиция	IV. Аутсайдеры
I – быстрое улучшение позиций	1	2	3	4
II – улучшение позиции	5	6	7	8
III – Ухудшение позиции	9	10	11	12
IV – быстрое ухудшение	13	14	15	16

В таблице показаны 16 типовых стратегических положений фирмы, каждому из которых соответствуют свои значения рыночной доли фирмы и темпы прироста рыночной доли. По степени концентрации фирм рынка в определенных сегментах конкурентной карты рынка можно судить об интенсивности конкуренции на данном рынке, его основных игроках, степени силы их позиции и возможной динамике стратегических позиций фирм.

7.3 Анализ стратегических групп конкурентов

Анализ стратегических групп конкурентов исходит из того, что понятие конкуренции предприятий целой отрасли несколько абстрактно, т.к. трудно определить границы нахождения возможных конкурентов. В пределах отрасли может быть множество фирм, имеющих разные интересы и стратегические установки.

М. Портер предложил **стратегические группы конкурентов** – объединение фирм с похожими стратегическими характеристиками и конкурирующих на одних и тех же товарных и ресурсных базах.

Построение карты стратегической группировки включает следующие этапы:

- выявление конкурентных характеристик, которые выступают в качестве барьеров, отделяющих одну группу от другой;
- классификация предприятия в соответствии с выявленными конкурентными характеристиками;
- объединение предприятий с похожими значениями конкурентных характеристик в стратегические группы;
- изображение каждой стратегической группы геометрической фигурой на карте группировки, размер которой прямо пропорционален объему продаж данной группы.

Построение карт производится с учетом следующих требований:

1. переменные должны отражать существенные отличия конкурентов;
2. переменные должны носить дискретных характер;
3. переменные не должны коррелировать между собой;
4. при выделении более 2 барьеров строится несколько карт стратегической группировки.

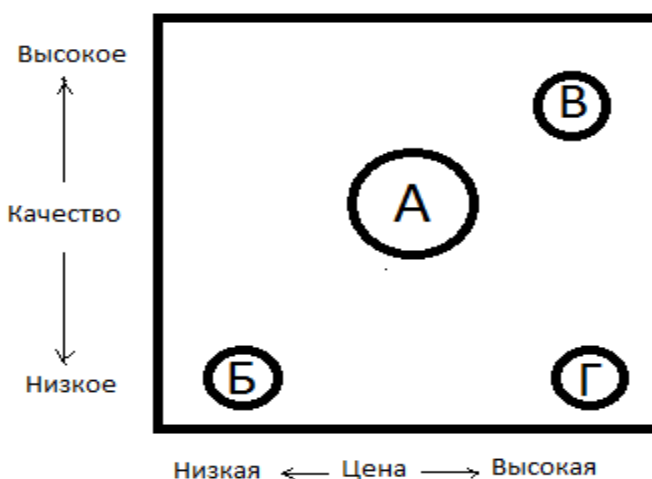


Рисунок 17 – Позиционная карта стратегических групп конкурентов относительно барьеров «цена-качество»

В отрасли может быть одна или целое множество стратегических групп. Предприятия одной отрасли являются очевидными соперниками, в то время как предприятия из расположенных далеко друг от друга групп вряд ли могут конкурировать. Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Различные стратегические группы конкурентов опираются на разные конкурентные преимущества, имеют

различную потенциальную прибыльность, испытывают различную степень угрозы со стороны товаров-заменителей.

Вопросы для самопроверки:

1. Каковы направления проведения конкурентного анализа?
2. Назовите классификацию рыночных барьеров входа-выхода на рынок.
3. Дайте оценку уровню барьеров входа на отраслевой рынок.
4. В чем состоит анализ конкурентной структуры?
5. Как построить конкурентную карту рынка? Что она дает исследователю?
6. Каковы методы анализа стратегических групп конкурентов?

8 ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК

План лекции:

- 1. Конкурентные преимущества предприятия как основа формирования конкурентной стратегии*
- 2. Типовые конкурентные стратегии, базирующиеся на достижении конкурентных преимуществ*
- 3. Конкурентные стратегии, основанные на доле рынка предприятия*

8.1 Конкурентные преимущества предприятия как основа формирования конкурентной стратегии

Для успешного функционирования на конкурентном рынке каждое предприятие должно располагать преимуществами перед своими конкурентами. В связи с этим любые результаты деятельности предприятия должны сопоставляться с результатами конкурентов. Например, для того чтобы дать оценку событию «снижение производственных издержек на предприятии АПК на 10%», необходимо знать тот же показатель у конкурентов. Аналогично если «доля рынка предприятия АПК увеличилась за контрольный период на 5%», а у основного конкурента – на 10-15%, то такое событие трудно оценить положительно.

Конкурентное преимущество – активы и другие достоинства предприятий и организаций АПК, дающие им преимущество над конкурентами.

Основой конкурентных преимуществ являются уникальные активы предприятий и организаций АПК, либо особая компетентность в сфере деятельности. Конкурентное преимущество реализуется на уровне стратегических единиц бизнеса, и составляют основу конкурентной стратегии предприятий АПК.

Конкурентное преимущество предприятия АПК не всегда очевидно, поскольку на практике отличия между одним предприятием АПК и его конкурентами могут быть субъективными.

При формировании конкурентного преимущества возможны варианты:

- концентрация на конкурентах, базирующаяся на сравнении фирмы с ее ближайшими конкурентами (рыночная среда в этом случае характеризуется значительной силой конкуренции);
- ориентация на клиентов и на удовлетворение их потребностей, когда менеджеры полагаются главным образом на мнения клиентов о том, как фирма выглядит в сравнении с конкурентами;
- ориентация на рыночную перспективу, когда уделяется внимание как потребителям, так и конкурентам.

Рассмотрим эволюцию теории конкурентных преимуществ в таблице 7.

Таблица 7 – Эволюцию теории конкурентных преимуществ

Этапы	Наименование теории	Авторы	Факторы
1	Теория абсолютных преимуществ (Какое-либо предприятие АПК обладает абсолютным преимуществом (за счет естественных факторов – особых климатических условий или приобретенных – развития технологии, повышения квалификации работников, совершенствования организации производства), если есть такой товар, которого она может производить на единицу затрат больше, чем другое предприятие АПК).	А. Смитт	природные ресурсы (в т.ч. климатические условия)
2	Теория сравнительных издержек (Совокупный объем выпуска продукции будет наибольшим тогда, когда каждый товар будет производиться тем предприятием АПК, в котором ниже альтернативные издержки).	Д. Рикардо, Д.С. Милли	природные ресурсы и издержки производства
3	Теория сравнительных преимуществ	Э. Хехшер, Б. Олин, П. Самуэльсон	вся совокупность производственных факторов
4	Концепция конкурентных преимуществ	М. Портер	вся совокупность факторов экономических отношений

Для того чтобы какой-либо фактор был не просто конкурентным, а решающим преимуществом, необходимо, чтобы он имел ключевое значение при удовлетворении потребности и одновременно базировался на уникальности бизнеса фирмы. Конкурентное преимущество любого типа дает более высокую эффективность, чем у конкурентов.

В теории конкурентных преимуществ, разработанной в исследованиях М. Портера, выделяются два вида конкурентного преимущества предприятия:

- **низкие издержки** – отражают способность фирмы разрабатывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты;
- **дифференциация товаров** – способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде высокого качества товаров, товаров рыночной новизны, высокого качества послепродажного обслуживания и т.д.

В таблице 8 представлены конкурентные преимущества и их источники.

Таблица 8 – **Конкурентные преимущества и их источники**

Характер факторов конкурентных преимуществ	Источники факторов
Экономические	<p>Внутриорганизационные: эффект масштаба, эффект опыта, экономический потенциал, возможность изыскания и эффективное использование финансовых средств и др. деловые способности.</p> <p>Рыночные: благоприятная динамика цен, высокая отраслевая норма прибыли, подходящая динамика емкости рынка, отсутствие товаров-заменителей, демографические изменения и др.</p> <p>Стимулирующая политика правительства (инвестиционная, кредитная, налоговая, а также представляемые льготы и привилегии)</p>
Структурные	<p>Интеграция бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> – регрессивная – стремление получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков; – прогрессивная – внедрение в систему распределения продукции; – горизонтальная – объединение или усиление взаимодействия предприятий, выпускающих однородную продукцию
Научно-технические и технологические	<p>Высокий уровень развития прикладной науки и техники в отрасли. Особенности технологии производства продукции. Технические параметры продукции. Технические характеристики используемого оборудования</p>
Информационные	<p>Наличие банка данных о рынке: инфраструктуре, продавцах, покупателях, конкурентах; нормативно-правовых актах органов власти и др.</p>
Географические	<p>Выгодное географическое расположение предприятия. Возможность экономического преодоления географических барьеров входа на рынок</p>
Нематериальные	<p>название компании, ее торговые марки, отношения с потребителями, поставщиками, государством и обществом</p>
Неправовые	<p>Недобросовестное выполнение федеральными и региональными органами власти своих обязанностей, бюрократизм, неоправданная волокита с рассмотрением судебных дел, коррупция, неформальные отношения органов власти и руководителей предприятий и др.</p>
Инфраструктурные	<ul style="list-style-type: none"> – состояние и развитие средств коммуникации (связи, транспорта); – открытость и организованность рынков труда, капитала, технологий, инвестиционных товаров в регионах России; – развитие дистрибьюторской сети (розничной, оптовой торговли и др.); – развитие служб по оказанию деловых услуг (консалтинговых, информационных, лизинговых и др.); – Развитие межфирменной кооперации

8.2 Типовые конкурентные стратегии, базирующиеся на достижениях конкурентных преимуществ

Существует множество направлений достижения конкурентных

преимуществ, которые М. Портер объединяет в следующие типовые группы:

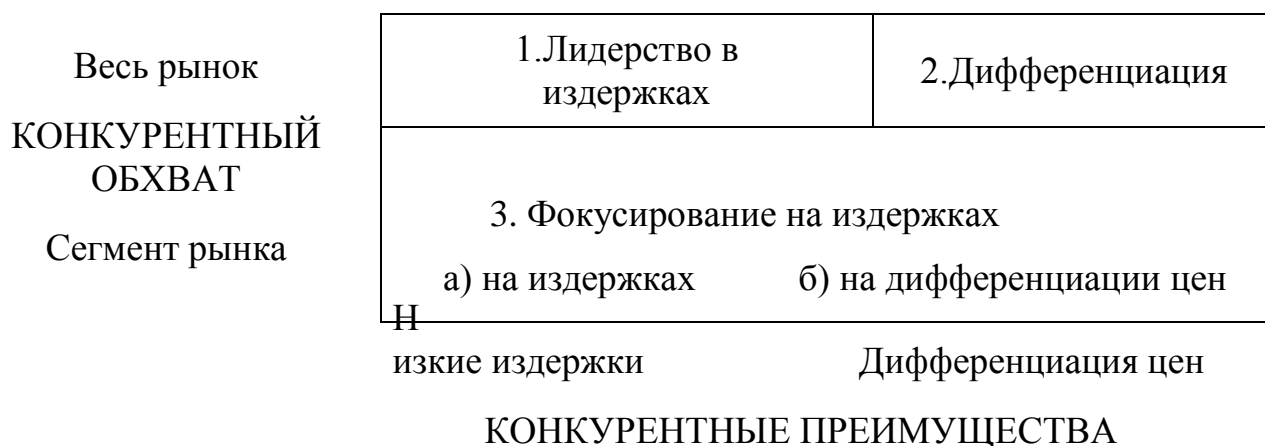


Рисунок 18 – Типы конкурентных стратегий

Стратегия лидерства в издержках основана на достижении уровня издержек производства и реализации аграрной продукции ниже основных конкурентов, опирающуюся за счет высокой производительности труда и всемерной экономии издержек. Это позволяет либо продавать товары по более низким ценам, получая ту же сумму прибыли на каждую единицу товара, что и конкуренты; либо при уровне цен, аналогичных конкурентов, иметь более высокие прибыли.

Соотношение стратегии лидерства в издержках и прибыльности предприятия АПК отражено на рисунке 19.

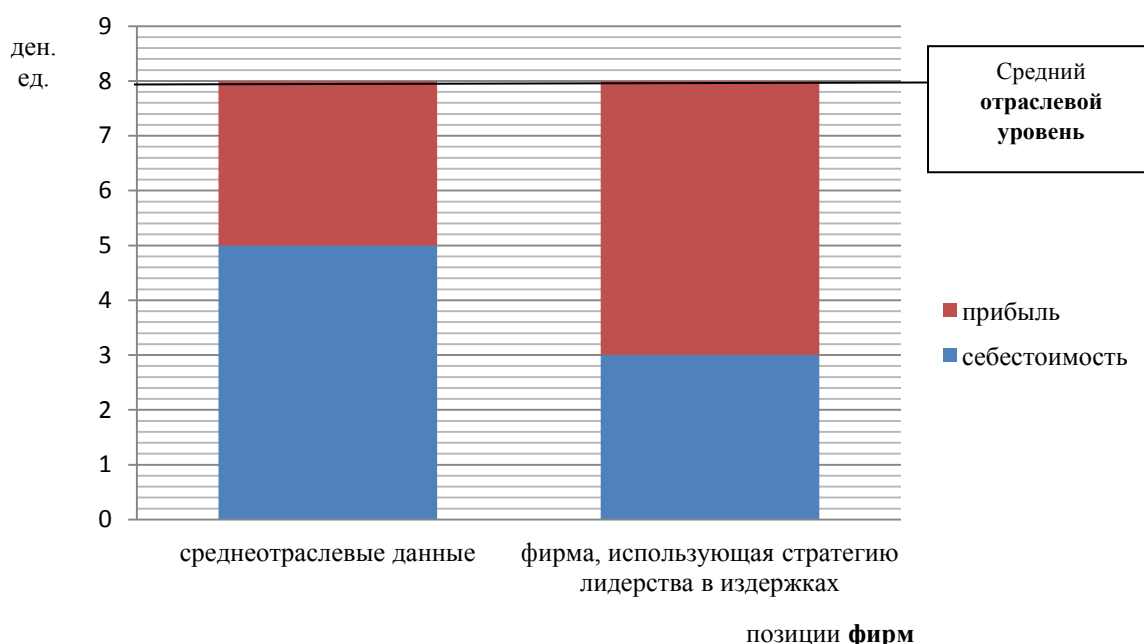


Рисунок 19 – Соотношение стратегии лидерства в издержках и прибыльности предприятия АПК

Более низкие издержки достигаются за счёт [22, С. 232-233]:

- экономии на масштабах производства вследствие повышения уровня специализации и разделении труда при больших объемах производства;
- использование эффекта опыта;
- повышение производительности труда;
- улучшение уровня организации производства и труда;
- совершенствование технологий производства;
- совершенствование конструктивных особенностей продукции;
- формирование наиболее дешёвых каналов обеспечения предприятия АПК материальными и информационными ресурсами;
- низких транзакционных издержек;
- достижения оптимального соотношения постоянных и переменных издержек и т.д.

Реализации стратегий лидерства в издержках эффективно преследуемых рыночных условий:

- спрос на товар высокоэластичен и преобладает ценовая конкуренция;
- товар однородный, стандартный;
- потребители не привержены к определённым товарным маркам;
- товар закупается крупными потребителями или посредниками, способными диктовать свои условия производителю;
- у предприятия имеется доступ к дешёвым экономическим ресурсам.

Недостатки стратегии лидерства в издержках:

- базирование на конкурентных преимуществах низкого порядка.

Стратегия дифференциации – основана на достижении высокого уровня разнообразия и уникальности предложения.

Дифференциация – способность предприятий АПК обеспечить уникальность и более высокую ценность товара для покупателя с точки зрения уровня качества наличие его особых характеристик методов сбыта после продажного обслуживания.

Конкурентная стратегия дифференциации опирается на дифференциацию товаров, персонала, имиджа и сервисную дифференциацию.

Соотношение стратегии дифференциации и прибыльности предприятия АПК отражено на рисунке 20.

Реализации стратегии дифференциации эффективна при следующих рыночных условиях:

- можно выделить множество отличительных характеристик товара, которые ценятся потребителями. Различным группам потребителей нужны определённые комбинации базовых свойств товара;
- число потребителей, желающих потреблять дифференцированные товары даже

- по более высоким ценам, достаточно велико;
- преобладает неценовая конкуренция;
- признаки дифференциации не могут быть быстро скопированы конкурентами и без привлечения значительных затрат;
- спрос на продукцию разнообразен по структуре.

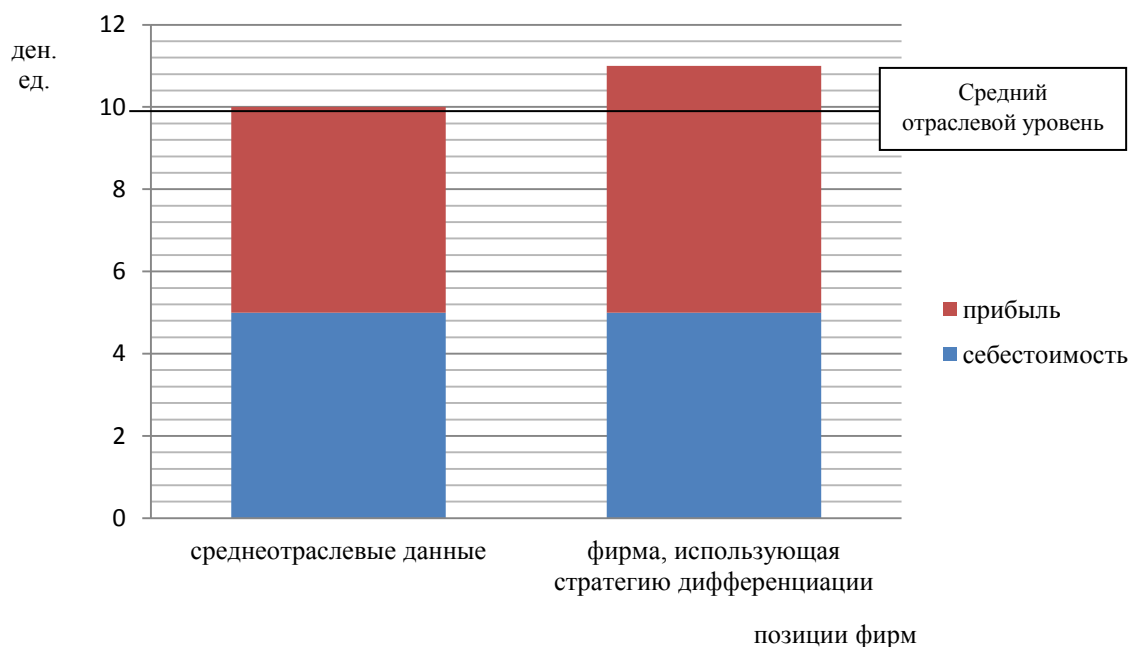


Рисунок 20 – Соотношение стратегии дифференциации и прибыльности предприятия АПК

Достоинством стратегии дифференциации является её базирование на конкурентных преимуществах высокого порядка, которые достаточно трудно копируются конкурентами и являются устойчивыми.

Недостатки стратегии дифференциации:

- стратегия данного типа может быть несовместима с целью завоевания большой долей рынка, поскольку большинство покупателей может не осилить повышенный уровень цен;
- стратегия требует значительных расходов на тактический маркетинг, поскольку потребителя нужно тщательно информировать об отличительных особенностях товара;
- уровень цены может стать настолько большим, что для покупателей соображения экономичности окажутся важнее приверженности торговой марки;
- предприятие не всегда правильно определяет то, что ценно для потребителя и за что он готов заплатить дополнительную цену;
- может снизиться потребность покупателей в дифференцированной продукции,

что возможно с ростом информированности.

Стратегия фокусирования предполагает концентрацию на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок.

Цель данной стратегии состоит в том, чтобы удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

Стратегия фокусирования основывается на барьерах, отделяющих целевые сегменты рынка от остальных сегментов отраслевого рынка. Именно эти барьеры, определяемые специфическими потребностями клиентов целевого сегмента, которые плохо обслуживаются конкурентами, осуществляющими крупномасштабную деятельность на отраслевом рынке, являются основой для выбора стратегии фокусирования. Основная идея стратегий заключается в сосредоточении сил на узком целевом сегменте и в возможности приспособить свой товар лучшим образом к нуждам потребителей этого сегмента.

Использование стратегий фокусирования позволяет предприятию завоевать высокую долю рынка в целевом сегменте, но всегда ведёт к малой доле рынка в целом. Причиной выбора такой стратегии часто является отсутствие или недостаток ресурсов. Другая причина – усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Именно поэтому стратегия фокусирования присуща, как правило, небольшим предприятиям, хотя ею могут воспользоваться и крупные.

Реализация стратегии фокусирования эффективна при следующих рыночных условиях:

- потребности покупателей дифференцированы;
- внутри целевого сегмента существуют рыночные ниши, на которых можно сконцентрировать деятельность предприятий;
- рыночная ниша имеет достаточный размер для обеспечения необходимой прибыльности деятельности;
- обслуживаемая рыночная ниша имеет потенциал роста;
- конкуренты не рассматривают нишу рынка в качестве ключевого фактора успеха (концентрация на рыночной нише связана со значительными затратами или трудностями либо настолько мала, что не привлекает внимания больших компаний);
- ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслужить потребителей рыночной ниши.

8.3 Конкурентные стратегии, основанные на доле рынка предприятия

Исходя из доли рынка, принадлежащей предприятию, Ф. Котлер выделяет четыре типа конкурентных стратегий: стратегию лидера рынка, стратегию «бросающего вызов», стратегию «следующего за лидером» и «специалиста».

Стратегии лидера рынка

В категорию лидеров попадают наиболее известные марки. Фирма-лидер рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Часто лидер представляет собой «точку отчета» для конкурентов, которые имитируют или избегают его.

Фирма-лидер опирается на следующие стратегические альтернативы:

- **расширение первичного спроса** – направлена на обнаружение новых потребителей товара (выбирается на начальных стадиях жизненного цикла товара);
- оборонительная стратегия – удержание занимаемых позиций на рынке с сохранением имеющейся доли (консолидация рынка посредством интенсивного сбыта и политики товарной гаммы, покрывающей все сегменты рынка; инновации и технологическое совершенствование с целью усложнения задач конкурентов);
- **наступательная стратегия** – цель – повышение рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта, однако существует некий предел размера производства и продаж, при превышении которого дальнейший рост доли рынка становится невыгодным;
- **стратегия демаркетинга** – снижение уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цен, сокращение услуг, рекламы.

Стратегия «бросающего вызов»

Классическая стратегия «бросающего вызова» – атаковать через цену – предложить тот же товар, но по низкой цене. Эта стратегия более эффективна, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает огромные потери; фирма, бросающая вызов, потеряет значительно меньше.

Фирма, не занимающая доминирующей позицией, может либо предпочесть стратегию следования за лидером, либо атаковать лидера, т.е. бросить ему вызов.

При выборе плацдарма учитываются альтернативы фронтальной или фланговой атаки. Фронтальная атака заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые принимает он сам, без попытки обнаружить его слабые места. Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного превосходства сил атакующего. Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Она может быть, например, направлена на сегмент рынка, для которого товар лидера не вполне адаптирован или на регион или сбытовую сеть, где доминирующая фирма предоставлена не так хорошо.

Правильная оценка возможностей реакции и защиты со стороны доминирующего конкурента критична для успеха наступательного маневра. Портрет предлагает использовать для такой оценки следующие критерии: уязвимость, провокация и эффективность отпора.

Стратегия «следующего за лидером»

Стратегия конкурентного поведения фирм, не занимающей доминирующей позиции, состоит в том, что она четко охраняет свою долю рынка и не стремится атаковать лидера, старается удержать своих клиентов, хотя и не отказывается от получения своей доли. Важной чертой бизнеса такой фирмы является то, что она в своей рыночной стратегии концентрирует внимание на прибыль, и это уводит ее в сторону от интенсивной конкурентной борьбы.

Структура «специалиста»

Конкурентная стратегия специалиста совпадает со стратегией фокусирования М. Портера. Специалист интересуется не рынком в целом, а только одним или несколькими сегментами. Перед фирмой в поисках ниши возникает проблема, как установить критерий, на основе которого проводить специализацию. Такой критерий может быть связан технической характеристикой товара, его отличительным свойством или с любым элементом маркетингового давления.

Вопросы для самопроверки:

1. Что понимается под конкурентными преимуществами предприятия?
2. Какие варианты возможны при формировании конкурентного преимущества?
3. Каковы эволюция теории конкурентных преимуществ?
4. Назовите типовые конкурентные стратегии, базирующиеся на достижении конкурентных преимуществ.
5. В чем заключается стратегия лидерства в издержках? Ее достоинства и недостатки.
6. В чем заключается стратегия дифференциации? Ее достоинства и недостатки.
7. В чем заключается стратегия фокусирования? Ее достоинства и недостатки.
8. Назовите конкурентные стратегии, основанные на доле рынка предприятия.
9. В чем заключается стратегия лидера рынка? Ее достоинства и недостатки.
10. В чем заключается стратегия «бросающего вызов»? Ее достоинства и недостатки.
11. В чем заключается стратегия «следующего за лидером»? Ее достоинства и недостатки.

9 РАЗРАБОТКА ОБЩЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ АПК

План лекции:

- 1. Базовые стратегии развития предприятия АПК*
- 2. Портфельные стратегии предприятия АПК*
- 3. Матрица стратегического анализа малых и средних предприятий*

9.1 Базовые стратегии развития предприятия АПК

Базовые стратегии связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов (продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология) и описывают наиболее общие варианты развития предприятия АПК.

К базовым стратегиям развития относятся:

- **стратегия роста** (продаж, доли рынка, прибыли, размера предприятия). Типы стратегии роста:
 - а) концентрированный рост** – применяется, когда предприятие не исчерпало возможности роста, связанные с ее товарами на действующих рынках. **Стратегические альтернативные варианты: стратегия усиления позиции на рынке** (развитие первичного спроса на товар предприятия, рост рыночной доли предприятия, приобретение рынков, защита положения предприятия на рынке, рационализация рынка¹, организация рынка²); **стратегия развития рынка** (освоение новых сегментов рынка, формирование новых каналов сбыта, территориальная экспансия); **стратегия развития товара** (добавление новых функций, расширение товарной гаммы, обновление линейки товаров, улучшение качества товара, приобретение гаммы товаров, рационализация гаммы товаров).
 - б) интегрированный рост** – применяется, когда предприятие может повысить эффективность своей деятельности, контролируя различные стратегически важные звенья в цепи производства и продажи товара, а также усиливая свои позиции по основному виду деятельности. **Варианты стратегий интегрированного роста: стратегия вертикальной интеграции «назад»** (цель – защита или стабилизация стратегически важных источников снабжения или доступ к новой технологии); **стратегия вертикальной интеграции «вперед»** (цель – мотивация контроля над выходными каналами); **стратегия горизонтальной интеграции** (цель – усиление позиции предприятия).
 - в) диверсифицированный рост** – выход за рамки отраслевой

¹ Реорганизация обслуживаемых рынков с целью снижения издержек или повышения эффективности операционного маркетинга (обращение к самым эффективным дистрибьютерам, фокусирование на самых рентабельных сегментах, сокращение числа клиентов, установив минимальный заказ).

² Создание профессиональных организаций, например, для сбора данных о рынках; заключение соглашения о сокращении или стабилизации производства; установление правил конкурентной борьбы в отрасли, пользуясь поддержкой органов управления.

технологической цепочки с ориентацией на возможности, открывающиеся за пределами традиционной деятельности предприятия. **Варианты стратегий диверсифицированного роста:** стратегия горизонтальной диверсификации (производство новых товаров настолько близких по производственно-техническим, снабженческим и сбытовым условиям производства существующих, что возможно использование существующих сырья, персонала, каналов сбыта и связей на рынке); стратегия вертикальной диверсификации (увеличение глубины товарной программы); стратегия концентрической диверсификации (производство совершенно новых товаров);

- стратегия сокращения – используется при необходимости перегруппировки сил после длительного периода роста или когда показатели деятельности предприятия имеют тенденцию к ухудшению. Типы стратегии сокращения: ликвидация, продажа бизнеса, сокращение и переориентация, дезинтеграция.
- стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и их поддержке;
- комбинированная стратегия – одновременная реализация нескольких базовых стратегий, распространена у многоотраслевых предприятий.

Правильно выбрать базовую стратегию развития предприятия АПК поможет следующая схема [32, С. 223 – ссылка из учебника стратеги менеджж].

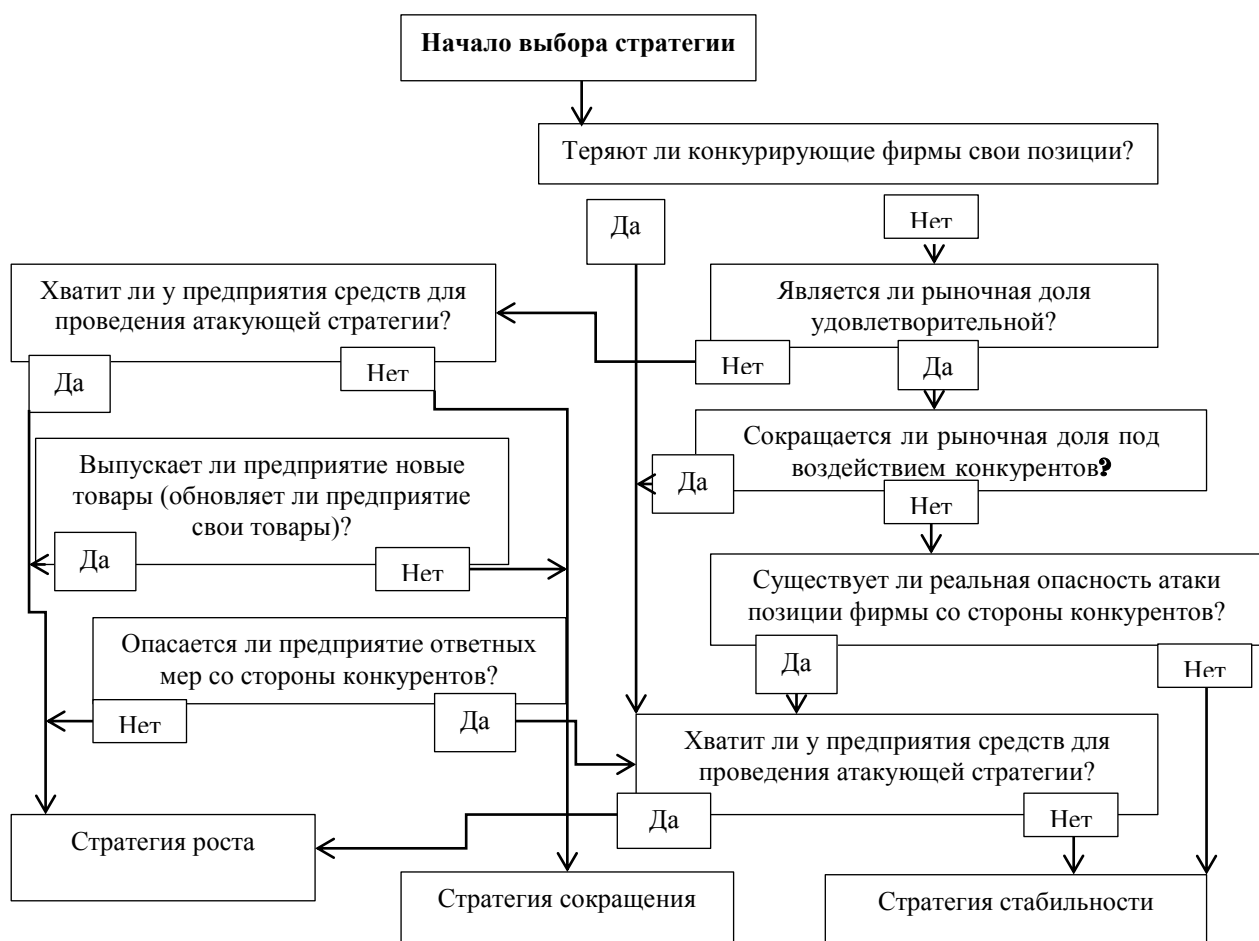


Рисунок 21 – Выбор базовой стратегии развития предприятия АПК

9.2 Портфельные стратегии предприятия АПК

Портфельные стратегии относятся к корпоративным стратегиям предприятия, формирующим определенный состав и структуру портфеля различных стратегических единиц бизнеса (СЕБ) предприятия. Выбор портфельных стратегий предприятия осуществляется с помощью инструментария и моделей стратегического анализа, в частности, матриц портфельного анализа³:

- матрица Бостонской консалтинговой группы «Относительная доля рынка – Темпы роста рынка» – варианты стратегий данной матрицы представлены в таблице 9;
- матрица Дженерал Электрик (МакКинси) «Привлекательность рынка – Конкурентная позиция» – варианты стратегий данной матрицы представлены в таблице 10.

Таблица 9 – Варианты стратегий матрицы Бостонской консалтинговой группы «Относительная доля рынка – Темпы роста рынка»

Позиция бизнеса	Варианты стратегий	Стадия жизненного цикла товара
«Звезда» – высоко конкурентный бизнес на быстрорастущих рынках. Высокие доходы, но и высокие затраты на поддержание лидирующего положения СЕБ	Рост или при недостатке средств ограниченный рост. Атакующая стратегия	Рост
«Дойная корова» – высоко конкурентный бизнес на зрелых, насыщенных, подверженных застою рынках. Достаточно устойчивая прибыль	Стратегия обороны	Зрелость
«Вопросительные знаки» – слабо конкурентный бизнес на перспективных рынках. Будущее не определено	Рост или уход с рынка, т.е. сокращение. Атакующая стратегия или стратегия отступления	Внедрение. Рост
«Собака» – сочетание слабых конкурентных позиций с рынками, находящимися в состоянии застоя	Сокращение. Стратегия отступления	Насыщение. Спад

Анализ фактического портфеля с помощью матрицы Бостонской консалтинговой группы «Относительная доля рынка – Темпы роста рынка» позволяет также оценить **степень сбалансированности**:

- **Гармоничный портфель** – состав – СЕБ, способные быть источниками финансовых средств и приносить краткосрочную прибыль, а также СЕБ, способные обеспечить долгосрочные интересы.
- **Портфель с избытком СЕБ на рынках с низкими темпами роста** – отсутствует потенциал роста фирмы и, несмотря на положительные текущие результаты, делает ее весьма уязвимой в будущем.

³ Смотри тему № 3 «Методические подходы к оценке конкурентноспособности предприятий АПК», вопрос 1 «Подходы, основанные на расчете сводного (интегрального) показателя» данного учебного пособия.

– Портфель с преобладанием СЕБ на перспективных рынках – предприятия с таким портфелем испытывают финансовые трудности, связанные с недостатком средств для сохранения своей доли на рынке и дальнейшего развития СЕБ.

Таблица 10 – **Варианты стратегий матрицы Джeneral Электрик (МакКинси) «Привлекательность рынка – Конкурентная позиция»**

Позиция бизнеса	Варианты стратегий
«Успех» – СЕБ имеет хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях	Стратегия развития
«Доходный бизнес» – источник получения денег, но данные СЕБ могут быть ликвидированы поскольку привлекательность для предприятия отрасли, в которой они находятся, низкая	Стратегия обороны
«Средний бизнес»	Не дает возможность однозначно судить о дальнейшей судьбе СЕБ
«Поражение» – нежелательная позиция	Атакующая стратегия или стратегия отступления
«???» – СЕБ могут иметь хорошее будущее, но предприятие должно приложить большие усилия по улучшению их конкурентной позиции	Стратегия развития

9.3 Матрица стратегического анализа малых и средних предприятий

Малые и средние предприятия с позиции стратегического менеджмента достаточно специфичны, поэтому представим матрицы стратегического анализа для них отдельно. Так, с учетом основного преимущества малых предприятий – гибкости, построена матрица «**Продукт – форма существования малого предприятия**» (рис. 22).

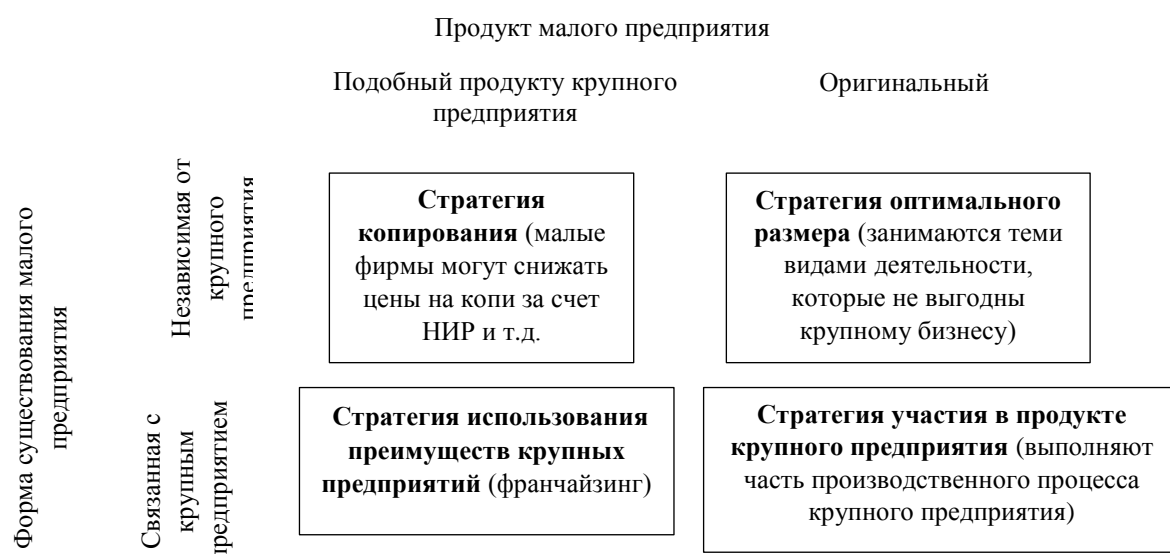


Рисунок 22 – **Основные виды стратегий малого предприятия**

Основные виды стратегий малого предприятия направлены на сведение до минимума остроты конкуренции с крупными предприятиями и использование наилучшим образом гибкости малых предприятий.

Средние предприятия поддерживаются «нишевой специализацией», для них строится матрица «Темпы роста предприятия – темпы роста ниши» (рис. 23).

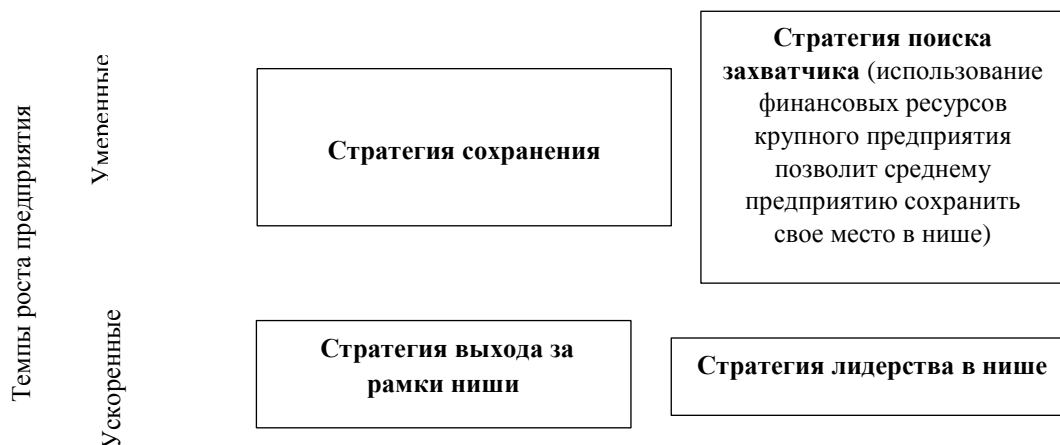


Рисунок 23 – Основные виды стратегий малого предприятия

Вопросы для самопроверки:

1. Каковы базовые стратегии развития предприятия АПК?
2. Что представляет собой стратегия роста? Типы стратегии роста.
3. Что представляет собой стратегия сокращения? Типы стратегии сокращения.
4. Что представляет собой стратегия стабильности?
5. Что представляет собой комбинированная стратегия?
6. Каковы портфельные стратегии предприятия АПК?
7. С помощью чего осуществляется выбор портфельных стратегий предприятия?
8. Охарактеризуйте матрицу стратегического анализа малых и средних предприятий.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Какие основные подходы выделяют к пониманию сущности конкуренции? Назовите их основные отличия.
2. Назовите элементы конкуренции как системы и каково их взаимодействие?
3. По каким признакам можно классифицировать конкуренцию?
4. Назовите движущие силы конкуренции?
5. Дайте понятие конкурентоспособности предприятия АПК.
6. Каковы особенности оценки конкурентоспособности предприятий АПК в условиях развития российской экономики?
7. Перечислите принципы формирования и развития конкурентных стратегий
8. Какова структура конкурентного потенциала предприятия? Как взаимодействуют между собой его элементы?
9. Что представляют собой ресурсный, маркетинговый, рыночный, инновационный, творческий потенциалы предприятия?
10. Опишите основные направления развития конкурентного потенциала на основе использования внутренних и внешних возможностей.
11. Какие методы используются для проведения анализа конкурентного потенциала предприятия АПК?
12. Какие приемы используются для проведения анализа конкурентного потенциала предприятия АПК?
13. Из чего складывается анализ конъюнктуры агропродовольственного рынка? Как провести диагностику конкурентной среды агропродовольственного рынка?
14. Каков алгоритм оценки ресурсного потенциала предприятия АПК?
15. Назовите методы анализа эффективности его деятельности, отдельных бизнес-единиц?
16. Назовите показатели оценки финансового состояния предприятий АПК.
17. Назовите методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий АПК. В чем состоят сходства и различия?
18. Какие ученые занимаются проблемой оценки конкурентоспособности предприятий АПК?
19. В чем суть подходов, основанных на расчете сводного (интегрального) показателя конкурентоспособности предприятий АПК? Какие у него недостатки?
20. Какие частные (единичные) показатели конкурентоспособности предприятий АПК применяются в анализе?
21. Охарактеризуйте экспертные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий АПК, их достоинства и недостатки.
22. Охарактеризуйте матричные подходы к оценке конкурентоспособности предприятий АПК, их достоинства и недостатки.
23. Охарактеризуйте динамический подход к оценке конкурентоспособности

- предприятий АПК, их достоинства и недостатки.
24. Какова роль информационной работы в обеспечении конкурентоспособности предприятия АПК?
 25. Что понимают под фирменной информацией? Каков порядок ее накопления и систематизации?
 26. Как аналитические методы используются в информационной работе?
 27. Что представляет собой аналитическая разведка с использованием средств Интернета?
 28. Контекст-анализ: направления и этапы его проведения.
 29. Какова концепция и принципы создания интегрированного банка данных (ИБД)?
 30. Какие нормативно-правовые акты регламентируют конкуренцию?
 31. Каковы методы государственного регулирования конкуренции?
 32. Охарактеризуйте систему государственного регулирования конкурентоспособности хозяйствующих субъектов АПК.
 33. В чем состоит государственное регулирование конкурентоспособности в зарубежных странах?
 34. Какие Вы знаете национальные программы развития конкурентоспособности предприятий АПК?
 35. Что понимается под конкурентной средой предприятия АПК?
 36. Каковы особенности конкурентной среды предприятия АПК?
 37. Назовите факторы, влияющие на формирование конкурентной среды агропродовольственного рынка.
 38. Какие пять «сил Портера» оказывают влияние на степень интенсивности конкуренции?
 39. В чем заключается характеристика государственной политики в области регулирования конкуренции?
 40. В чем состоит оценка возможности появления новых конкурентов?
 41. Как определить характер влияния потребителей продукции на интенсивность конкуренции?
 42. Как определить влияние поставщиков предприятия на интенсивность конкуренции?
 43. Каковы критерии оценки угрозы со стороны товаров-заменителей?
 44. С помощью каких коэффициентов можно оценить степень монополизации рынка?
 45. С помощью каких коэффициентов можно оценить степень интенсивности конкуренции?
 46. Каковы направления проведения конкурентного анализа?
 47. Назовите классификацию рыночных барьеров входа-выхода на рынок.
 48. Дайте оценку уровню барьеров входа на отраслевой рынок.
 49. В чем состоит анализ конкурентной структуры?
 50. Как построить конкурентную карту рынка? Что она дает исследователю?
 51. Каковы методы анализа стратегических групп конкурентов?
 52. Что понимается над конкурентными преимуществами предприятия?

- 53.Какие варианты возможны при формировании конкурентного преимущества?
- 54.Каковы эволюция теории конкурентных преимуществ?
- 55.Назовите типовые конкурентные стратегии, базирующиеся на достижении конкурентных преимуществ.
- 56.В чем заключается стратегия лидерства в издержках? Ее достоинства и недостатки.
- 57.В чем заключается стратегия дифференциации? Ее достоинства и недостатки.
- 58.В чем заключается стратегия фокусирования? Ее достоинства и недостатки.
- 59.Назовите конкурентные стратегии, основанные на доле рынка предприятия.
60. В чем заключается стратегия лидера рынка? Ее достоинства и недостатки.
- 61.В чем заключается стратегия «бросающего вызов»? Ее достоинства и недостатки.
- 62.В чем заключается стратегия «следующего за лидером»? Ее достоинства и недостатки.
- 63.Каковы базовые стратегии развития предприятия АПК?
- 64.Что представляет собой стратегия роста? Типы стратегии роста.
- 65.Что представляет собой стратегия сокращения? Типы стратегии сокращения.
- 66.Что представляет собой стратегия стабильности?
- 67.Что представляет собой комбинированная стратегия?
- 68.Каковы портфельные стратегии предприятия АПК?
- 69.С помощью чего осуществляется выбор портфельных стратегий предприятия?
- 70.Охарактеризуйте матрицу стратегического анализа малых и средних предприятий.

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Аутсорсинг – передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области. В отличие от услуг и поддержки, имеющих разовый, эпизодический или случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работы отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).

Балансовый метод – использование балансов для взаимного сопоставления ресурсов. При оценке конкурентного потенциала предприятий АПК рассчитываются балансы агропродовольственной продукции, балансы ресурсов, позволяющие определить уровень дефицитности ресурсов, обосновать пути достижения пропорциональности программируемых процессов.

Барьеры входа на рынок – любые факторы и обстоятельства правового, организационного, технологического, экономического характера, препятствующие новым агентам вступить на данный товарный рынок и на равных конкурировать с уже действующими там участниками.

Барьеры выхода с рынка – любые факторы, затрудняющие или делающие невозможным прекращение данным агентом деятельности на рынке без серьезных экономических потерь.

Классификация рыночных барьеров входа-выхода:

1. Нестратегические барьеры:

- емкость рынка (ограниченность спроса);
- объем капитальных затрат (первоначальных инвестиций);
- абсолютное преимущество в издержках;
- административные барьеры;
- состояние инфраструктуры рынка;
- качество товара и репутация фирмы;
- криминальные барьеры.

2. Стратегические барьеры:

- ценообразование, ограничивающее вход;
- дополнительные инвестиции в оборудование;
- продуктовая дифференциация;
- долгосрочные контракты с поставщиками и потребителями;
- репутация «жесткого» конкурента.

Дифференциация – способность предприятий АПК обеспечить уникальность и более высокую ценность товара для покупателя с точки зрения уровня качества наличие его особых характеристик методов сбыта после продажного обслуживания.

Инновация – это внедрённое новшество, обеспечивающее качественный

рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком.

Инфраструктура – это совокупность организационно-правовых форм, опосредующих движение товаров и услуг, акты купли-продажи, или совокупность институтов, систем, служб, предприятий, обслуживающих рынок и выполняющих определенные функции по обеспечению нормального режима его функционирования.

Картографический метод – метод исследований, основанный на получении необходимой информации с помощью карт для научного и практического познания изображенных на них явлений (используется для характеристики природно-экономических условий регионов, обоснования перспективных схем развития и размещения отраслей сельского хозяйства).

Когнитивный – связанный с изучением сознания и мышления.

Конкурент (от лат. *concurrēns* – состязающийся) – лицо, группа лиц, фирма, предприятие, соперничающие в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке.

Конкурентоспособность – обобщающая комплексная характеристика деятельности предприятия, основанная на его способности вести производственную финансовую деятельность более эффективно по сравнению с другими конкурентами на основе максимально эффективного использования ресурсов.

Конкуренция – состязание между любыми экономическими, рыночными субъектами; борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов, прибыли, других выгод.

Конкурентная среда – совокупность условий, при которой обеспечивается приоритетное действие механизмов конкуренции, ограничивающих рыночную власть хозяйствующих субъектов.

Конкурентная разведка – комплекс мероприятий по информационно-аналитическому обеспечению понимания менеджерами и владельцами состояния и тенденций изменения внешнего окружения компании; базируется на систематическом анализе изменений условий бизнеса и своевременном представлении результатов такого анализа.

Конкурентное преимущество – активы и другие достоинства предприятий и организаций АПК, дающие им преимущество над конкурентами.

Конкурентный лист – лист, содержащий информацию, данные о товаре,

его качестве, показателях технического уровня, ценах, условиях продажи. Используется при заключении контрактов, в целях рекламы.

Конкурентный потенциал – это совокупность имеющихся ресурсов (природных, материальных, трудовых, финансовых, нематериальных) и возможностей для разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия.

Конкурентный рынок – свободный рынок без входных барьеров и препятствий конкуренции.

Конкурентная стратегия – образ долговременных действий формы в борьбе с конкурентами, опирающийся на повышение качества товаров, снижение издержек, дифференциацию продукта, проникновение на новые рынки с целью получения конкурентных преимуществ.

Контент-анализ – содержательный анализ на основе формализованных методик. Он состоит в выделении в тексте некоторых ключевых понятий или иных смысловых единиц и в последующем подсчете частоты употребления этих единиц, соотношения различных элементов текста друг с другом, а также с общим объемом информации. Анализ содержания проводится с помощью методик, обеспечивающих получение достоверного и объективного результата.

Конъюнктура – экономическая ситуация, складывающаяся на рынке, характеризуемая уровнями спроса и предложения, рыночной активностью, ценами, объемами продаж, движением процентных ставок, валютного курса, заработной платы, дивидендов, а также динамикой производства и потребления.

Коэффициент рыночной концентрации (четырёхдольный (CR_4)) – характеризует общую долю четырех фирм с максимальным объемом продаж товаров на анализируемом рынке:

$$CR_4 = \sum \frac{V_{imax}}{E} \text{ или } CR_4 = \sum p_{imax}, CR_4 \leq 0,75$$

где V_i – объем продаж продукции данной ассортиментной группы i -й фирмой с максимальным объемом продаж, $i=1,2,3,4$; E – емкость рынка, P_i – доля продаж i -й фирмы в общем объеме продаж ($p_i = \frac{V_i}{\sum V_i}$).

Индекс Херфиндаля-Хиршмана – характеризует равномерность распределения рыночных долей фирм анализируемого рынка:

$$HNI = \sum p_i^2, 0 \leq HNI \leq 1$$

Если $HNI > 0.18$ – высокая концентрация рынка, требуется вмешательство государства нормализации конкурентной среды товарного рынка.

Коэффициент относительной концентрации – характеризует

соотношение числа лидеров рынка и контролируемой ими доли рынка:

$$K = \frac{20 + 3\beta}{\alpha}$$

где β – доля числа крупнейших предприятий рынка в общей численности предприятий (%); α – доля продаж данных предприятий в общем объеме реализуемой продукции.

Пороговое значение – 1. Если $K > 1$ – рынок конкурентный, $K < 1$ – рынок неконкурентный.

Коэффициент энтропии – средняя доля предприятий, действующих на рынке, взвешенную по натуральному логарифму обратной ей величины:

$$E = \frac{1}{n} \sum p_i \ln \frac{1}{p_i} \text{ или } E = 100 \sum (p_i \ln p_i)$$

Чем больше коэффициент энтропии, тем больше экономическая неопределенность и тем ниже уровень концентрации отраслевого рынка.

Коэффициент Розенблюта:

$$HT = \frac{1}{(2 \sum R_i p_i - 1)}, \frac{1}{n} < HT < 1,$$

где R_i – рейтинг фирмы на рынке (самая крупная = 1).

Чем меньше показатель, тем выше интенсивность конкуренции на рынке.

Обобщающий показатель интенсивности конкуренции:

$$I_K = \sqrt[3]{I_R \times I_p \times I_T}, 0 \leq I_K \leq 1 \rightarrow \min,$$

$$I_R = 1 - R_p;$$

$$R_p = \frac{\Pi}{E};$$

$$I_p = 1 - n * \sqrt{\left(\frac{1}{n} * \sum p_i - \frac{1}{n}\right)^2};$$

$$I_T = \frac{(140 - T_v)}{70};$$

где I_R – показатель интенсивности конкуренции, учитывающий рентабельность рынка; I_p – показатель интенсивности конкуренции, учитывающий доли конкурентов на данном рынке; I_T – показатель интенсивности конкуренции, учитывающий темп роста объема продаж; R_p – рентабельность продаж; Π – прибыль рынка; E – емкость рынка (сумма выручки); T_v – годовой темп роста объема продаж без учета инфляции; 140 и 70 – предельные значения годового темпа роста объема продаж.

Метод маркетинговых исследований – форма бизнес-исследования, которая фокусируется на понимании поведения, желаний и предпочтений потребителей, конкурентов и рынков в диктуемой рынком экономике.

Метод моделирования – исследование объектов, процессов или явлений путем построения и изучения их моделей для определения или уточнения

характеристик оригинала (модели продовольственного обеспечения региона и модели конкурентных стратегий).

Монографический метод – углубленное исследование какого-либо социального явления, процесса, проблемы на одном, отдельном, но представительном объекте (исследование деятельности отдельных конкурентов).

Монополия (от греч. *mono* – один и *polo* – продаю) –

1) исключительное право на осуществление какого-либо вида деятельности (производства, промысла, применения, использования определенных объектов, продуктов), предоставляемое только определенному лицу, группе лиц, государству. В ряде случаев монопольное право не предоставляется, а возникает естественно или устанавливается экономическими субъектами посредством занятия господствующего положения на рынке товаров и услуг. Принято различать три вида монополии: закрытую, защищенную от конкуренции с помощью юридических запретов и ограничений (чаще всего это государственная монополия), естественную, необходимую в связи с тем, что без такой монополии нельзя достичь эффективного использования ресурсов, открытую, чистую, при которой одна фирма в силу стечения обстоятельств стала единственным производителем и поставщиком товара;

2) крупные корпорации, компании, объединяющие несколько фирм и достигающие благодаря этому монопольного положения на рынке определенного товара или группы товаров.

Монополистическая конкуренция – тип рыночной структуры несовершенной конкуренции, где обладающие рыночной властью продавцы дифференцированного продукта конкурируют за объём продаж. Это распространённый тип рынка, наиболее близкий к совершенной конкуренции.

Монополистическая конкуренция является не только наиболее распространённой, но и наиболее трудно изучаемой формой отраслевых структур. Для подобной отрасли не может быть построено точной абстрактной модели, как это можно сделать в случаях чистой монополии и чистой конкуренции. Многое здесь зависит от конкретных деталей, характеризующих продукцию и стратегию развития производителя, предсказать которые практически невозможно, а также от природы стратегического выбора, имеющейся у фирм данной категории.

Монопсония (от греч. *mono* – один и *opsonia* – закупка) – монополия покупателя, ситуация на рынке товаров и услуг, когда имеется только один покупатель и много продавцов. В широком смысле слова термин «монопсония» относят ко всем рынкам, где определяющее влияние на формирование цены оказывают покупатели, потребители товаров и услуг.

Олигополия – господство небольшого количества фирм и компаний в производстве определенных товаров и на рынке этих товаров.

Поисковые системы – различные манипуляции с информацией: индексирование текстов и поиск по ключевым словам; морфологический поиск – разбор и отождествление различных грамматических форм слов; ранжирование по степени соответствия документа запросу. На сегодняшний день самыми эффективными русскоязычными поисковыми системами являются Яндекс (<http://www.yandex.ru>), Апорт (<http://www.aport.ru>), Рамблер (<http://www.rambler.ru>).

Потенциальная конкуренция – возможность вступления новых фирм в отрасль, которая способна увеличить уровень конкуренции между предприятиями отрасли.

Pest- анализ – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес предприятия. Анализ выполняется по схеме «фактор-предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым – сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Реинвестирование – финансовая процедура увеличения инвестиционного капитала путем дополнительных финансовых инвестиций в производственные или финансово-экономические проекты, объекты предпринимательской деятельности, а также повторного вложения финансовых средств, полученных за счет доходов, полученных в результате инвестиционной деятельности, с целью получения дополнительной прибыли и капитализации первоначальных инвестиций.

Ресурсный потенциал предприятия АПК – совокупность трудовых, материальных и финансовых ресурсов предприятия АПК, характеризующих возможности по осуществлению целенаправленной деятельности с учетом влияния факторов внутренней и внешней среды.

СЗХ – стратегические зоны хозяйствования по производству и реализации определенного вида сельскохозяйственной продукции (зерна, молока, мяса, овощей и т.д.)

Системный анализ – научный метод познания, представляющий собой последовательность действий по установлению структурных связей между переменными или элементами исследуемой системы (предполагает разработку общих принципов и методов исследования сложных объектов (предприятий АПК) с учетом влияния внешней среды).

Совершенная конкуренция – конкуренция между производителями, продавцами товаров, имеющая место на так называемом идеальном рынке, где представлено неограниченное количество продавцов и покупателей однородного товара, свободно общающихся между собой. Реально такая конкуренция практически не наблюдается, а приходится иметь дело с несовершенной конкуренцией.

CRM-технология – прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путем сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

Стратегические группы конкурентов – объединение фирм с похожими стратегическими характеристиками и конкурирующих на одних и тех же товарных и ресурсных базах.

Структура рынка (англ. market structure) – конфигурация отраслей в зависимости от количества компаний, производящих идентичные продукты.

Разновидности структур рынка: монополистическая конкуренция, олигополия, дуополия, олигопсония, монополия, естественная монополия, монопсония, совершенная конкуренция.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды предприятия и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Фирменная информация – информацию о фирмах, выпускающих продукцию, аналогичную продукции рассматриваемого предприятия, или фирмах, конкурирующих с данным предприятием в какой-либо из сфер деятельности на рынке.

ТЕСТЫ

1 вариант

1. Конкуренция рассматривается как постоянно действующий механизм свободной состязательности товаропроизводителей, предприятий и фирм в целях достижения лучших результатов своей предпринимательской деятельности в ...
 - а) структурном подходе
 - б) поведенческом подходе
 - в) функциональном подходе
2. По структуре выделяют следующие виды конкуренции:
 - а) видовая
 - б) совершенная
 - в) предметная
 - г) несовершенная
 - д) свободная
 - е) функциональная
3. Условия, в которых протекает рыночная конкуренция – это...
 - а) инфраструктура
 - б) рыночная структура
 - в) модель рынка
 - г) конъюнктура
 - д) инфраструктура
4. Что из нижеперечисленного является условием совершенной конкуренции?
 - а) свобода входа на рынок и выхода с него
 - б) наличие барьеров входа на рынок и выхода с него
 - в) большое число покупателей и продавцов
 - г) сильная дифференциация товара
 - д) один продавец
 - е) один покупатель
5. Конкурентоспособность предприятия относится к ...
 - а) мезоуровню
 - б) микроуровню
 - в) макроуровню
6. Формируя конкурентные стратегии предприятия АПК под влиянием такого специфического условия, как природные факторы, следует учесть следующие особенности...
 - а) наличие потребности в финансировании и кредитовании отрасли на определенные временные периоды
 - б) учет особенностей размещения и специализации с/х производства в природно-климатической зоне

- в) стратегический вектор – снижения издержек
7. К компонентам внешней среды, оказывающим влияние на уровень конкурентоспособности предприятия, относятся:
- а) правовое, методическое, ресурсное и информационное обеспечение;
 - б) *политика поставщиков;*
 - в) *политика предприятий-конкурентов;*
 - г) организация труда на предприятии;
 - д) *налоговая система.*
8. Оценка внутренней среды предприятия включает:
- а) определение уровня экономической концентрации;
 - б) исследование барьеров входа на рынок и выхода из него;
 - в) *оценка ресурсного потенциала предприятия;*
 - г) *оценка финансового состояния предприятия;*
 - д) *оценка эффективности деятельности предприятия.*
9. Научный метод познания, предполагающий разработку общих принципов и методов исследования конкурентоспособности предприятий АПК с учетом влияния внешней среды...
- а) *системный анализ;*
 - б) балансовый метод;
 - в) метод моделирования;
 - г) картографический метод;
 - д) метод маркетинговых исследований.
10. Анализ и определение направлений развития конъюнктуры рынка предполагает...
- а) *анализ спроса на сельскохозяйственную продукцию;*
 - б) построение конкурентной карты рынка;
 - в) *оценка предложения сельскохозяйственной продукции;*
 - г) оценка ресурсного потенциала предприятия;
 - д) *исследование пропорциональности агропродовольственного рынка.*
11. К основным подходам к оценке конкурентоспособности предприятий причисляются:
- а) подходы, основанные на расчете интегрального показателя;
 - б) подходы, основанные на расчете частных показателей;
 - в) экспертные подходы;
 - г) матричные подходы;
 - д) *все вышеуказанные варианты верные;*
 - е) *все вышеуказанные варианты не верные.*
12. Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности

предприятий: относительная доля рынка и темпы роста рынка используются в матрице...

- а) Дженерал Электрик (МакКинси);
- б) *Бостонской консалтинговой группы;*
- в) Модели Шелл.

13. Основные требования, предъявляемые к информации, необходимой для повышения конкурентоспособности предприятия:

- а) своевременность;
- б) достоверность;
- в) достаточность;
- г) адресность;
- д) правовая корректность;
- е) надежность
- ж) *все вышеуказанные варианты верные;*
- з) все вышеуказанные варианты не верные.

14. Свободу экономической деятельности и государственную поддержку конкуренции гарантирует...

- а) *Конституция РФ;*
- б) Гражданский кодекс РФ;
- в) Федеральный закон «О защите конкуренции»;
- г) Федеральный закон «О защите прав потребителей».

15. Организационное воздействие как форма государственного регулирования конкуренции может быть реализовано следующими способами:

- а) *судебный способ*
- б) ограничение контроля над рынком
- в) запрет соглашений о разделе рынка
- г) *экономическое регулирование*
- д) *административный способ*

16. Создание условий для реализации эффекта экономии от увеличения масштабов производства является одним из направлений конкурентной борьбы в:

- а) *среде монополистической конкуренции;*
- б) среде чистой монополии;
- в) среде олигополистической конкуренции.

17. К стратегическим барьерам входа на рынок относятся:

- а) емкость рынка;
- б) *ценообразование, ограничивающие вход на рынок;*
- в) положительный эффект масштаба производства;

г) абсолютные преимущества уже действующих в отрасли фирм в отношении издержек производства данного товара;

д) репутация «жесткого конкурента».

18. Общую долю четырех фирм с максимальным объемом продаж товаров на анализируемом рынке характеризует:

а) коэффициент рыночной концентрации;

б) индекс Херфиндаля-Хиршмана;

в) коэффициент энтропии;

г) коэффициент Розенблюта;

д) коэффициент относительной концентрации.

19. Уровень барьеров входа на отраслевой рынок, когда действующие на отраслевом рынке фирмы могут устанавливать цену, превышающую минимальные средние издержки производства на 10% и более, не опасаясь входа на рынок новых фирм:

а) очень высокий;

б) значительный;

в) умеренный или низкий.

20. Стратегия, основанная на достижении уровня издержек производства и реализации аграрной продукции ниже основных конкурентов за счет высокой производительности труда и всемерной экономии издержек – это ...

а) стратегия лидерства в издержках;

б) стратегия дифференциации;

в) стратегия фокусирования.

2 вариант

1. В рамках поведенческого подхода к определению конкуренции данное понятие связывают с:

а) анализом структуры рынка и тех условий, которые господствуют на нем;

б) *сопоставительностью, соперничеством за установление контроля на рынке. Ключевым элементом конкурентной борьбы здесь выступают цены, устанавливаемые продавцы на рынке;*

в) выполняемыми функциями конкуренции. Конкуренция рассматривается как обязательный элемент рыночного механизма, который играет важную роль в нормальном развитии экономики.

2. Основной характеристикой конкуренции считают выполняемые ею функции в ...

а) структурном подходе

- б) поведенческом подходе
в) функциональном подходе
3. По степени интенсивности выделяют следующие виды конкуренции:
- | | |
|-------------------|--------------------|
| а) индивидуальная | г) привлекательная |
| б) умеренная | д) свободная |
| в) местная | е) жесткая |
4. Экономическая ситуация, складывающаяся на рынке, характеризуемая уровнями спроса и предложения, рыночной активностью, ценами, объемами продаж, движением процентных ставок, валютного курса, заработной платы, дивидендов, а также динамикой производства и потребления – это ...
- а) инфраструктура
б) рыночная структура
в) модель рынка
г) конъюнктура
д) инфраструктура
5. Что из нижеперечисленного является условием монополии?
- а) свобода входа на рынок и выхода с него
б) наличие барьеров входа на рынок и выхода с него
в) большое число покупателей и продавцов
г) сильная дифференциация товара
д) один продавец
е) один покупатель
6. Конкурентоспособность отрасли относится к ...
- а) мезоуровню
б) микроуровню
в) макроуровню
7. Формируя конкурентные стратегии предприятия АПК под влиянием такого специфического условия, как давление со стороны монопольных структур 1 и 3 сфер АПК, следует учесть следующие особенности...
- а) наличие потребности в финансировании и кредитовании отрасли на определенные временные периоды
б) учет особенностей размещения и специализации с/х производства в природно-климатической зоне
в) стратегический вектор – снижения издержек
8. Форма бизнес-исследования, которая фокусируется на понимании поведения, желаний и предпочтений потребителей, конкурентов и рынков в диктуемой рынком экономике...

- а) системный анализ;
 - б) балансовый метод;
 - в) метод моделирования;
 - г) картографический метод;
 - д) *метод маркетинговых исследований.*
9. Диагностика конкурентной среды рынка предполагает...
- а) *исследование зависимости барьеров входа на рынок и выхода из него, анализ открытости рынка;*
 - б) *построение конкурентной карты рынка;*
 - в) оценка предложения сельскохозяйственной продукции;
 - г) оценка ресурсного потенциала предприятия.
10. Оценка внешней среды предприятия включает:
- а) *определение уровня экономической концентрации;*
 - б) *исследование барьеров входа на рынок и выхода из него;*
 - в) оценку ресурсного потенциала предприятия;
 - г) оценку спроса и предложения на агропродовольственную продукцию;
 - д) оценку эффективности деятельности предприятия.
11. Конкурентная среда предприятия в условиях различных моделей конкуренции формируется в результате воздействия на товарный рынок факторов, характеризующихся определенной:
- а) сферой действия;
 - б) временным периодом;
 - в) *интенсивностью;*
 - г) значимостью.
12. Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий: привлекательность рынка и конкурентная позиция используются в матрице...
- а) *Дженерал Электрик (МакКинси);*
 - б) Бостонской консалтинговой группы;
 - в) Модели Шелл.
13. Основные направления информационного обеспечения системы повышения конкурентоспособности предприятия:
- а) информация о потребителях, их потребностях, параметрах рынка и конкуренции;
 - б) информация о внешней среде предприятия и ее основных конкурентах;
 - в) информация о применяемых конкурентами законах, научных подходах, принципах, методах и моделях;
 - г) информация о конкурентных преимуществах и слабостях конкурентов;
 - д) информация о финансовом состоянии;

- е) информация о персонале;
- ж) *все вышеуказанные варианты верные;*
- з) все вышеуказанные варианты не верные.

14. Организационные и правовые основы защиты конкуренции, в том числе предупреждения и пресечения определяет...
- а) Конституция РФ;
 - б) Гражданский кодекс РФ;
 - в) *Федеральный закон «О защите конкуренции»;*
 - г) Федеральный закон «О защите прав потребителей».
15. Нормативное воздействие как форма государственного регулирования конкуренции может быть реализовано следующими способами:
- а) судебный способ
 - б) *ограничение контроля над рынком*
 - в) *запрет соглашений о разделе рынка*
 - г) *запрет соглашений о ценах*
 - д) административный способ
16. Агрессивная реакция на изменение цен – постоянное слежение за изменением цен конкурентов с целью помешать захвату им дополнительной доли рынка является одним из направлений конкурентной борьбы в:
- а) среде монополистической конкуренции;
 - б) среде чистой монополии;
 - в) *среде олигополистической конкуренции.*
17. К нестратегическим барьерам входа на рынок относятся:
- а) *емкость рынка;*
 - б) сберегающие инновации;
 - в) положительный эффект масштаба производства;
 - г) *абсолютные преимущества уже действующих в отрасли фирм в отношении издержек производства данного товара;*
 - д) долгосрочные контракты с поставщиками ресурсов.
18. Равномерность распределения рыночных долей фирм анализируемого рынка характеризует:
- а) коэффициент рыночной концентрации;
 - б) *индекс Херфиндаля-Хиршмана;*
 - в) коэффициент энтропии;
 - г) коэффициент Розенблюта;
 - д) коэффициент относительной концентрации.
19. Уровень барьеров входа на отраслевой рынок, когда действующие на

отраслевом рынке фирмы могут устанавливать цену, превышающую минимальные средние издержки производства на 5-9%, не опасаясь входа на рынок новых фирм:

- а) *очень высокий*;
- б) значительный;
- в) умеренный или низкий.

20. Стратегия, основанная на достижении высокого уровня разнообразия и уникальности предложения – это ...

- а) стратегия лидерства в издержках;
- б) *стратегия дифференциации*;
- в) стратегия фокусирования.

3 вариант

1. При рассмотрении конкуренции акцент смещается на анализ структуры рынка и тех условий, которые господствуют на нем в ...

- а) *структурном подходе*
- б) поведенческом подходе
- в) функциональном подходе

2. При классификации конкуренции по структуре выделяют:

- а) *видовая*
- б) совершенная
- в) *предметная*
- г) несовершенная
- д) свободная
- е) *функциональная*

3. Совокупность организационно-правовых форм, опосредующих движение товаров и услуг, акты купли-продажи, или совокупность институтов, систем, служб, предприятий, обслуживающих рынок и выполняющих определенные функции по обеспечению нормального режима его функционирования – это...

- а) инфраструктура
- б) рыночная структура
- в) модель рынка
- г) конъюнктура
- д) *инфраструктура*

4. Что из нижеперечисленного является условием олигополии?

- а) свобода входа на рынок и выхода с него
- б) *наличие барьеров входа на рынок и выхода с него*
- в) большое число покупателей и продавцов
- г) *сильная дифференциация товара*
- д) один продавец

е) один покупатель

5. Конкурентоспособность предприятия относится к ...
- а) мезоуровню*
 - б) микроуровню*
 - в) макроуровню*
6. С позиции оценки конкурентоспособности предприятия влияние такого специфического условия деятельности предприятий АПК, как удлиненный производственный цикл и иммобильность ресурсов приводит к следующей проблеме:
- а) отсутствие взаимосвязи между затратами и результатами;*
 - б) замедленная скорость реакции на изменения внешней и внутренней среды;*
 - в) аритмичности сельскохозяйственного производства.*
7. Метод исследования, используемый для характеристики природно-экономических условий регионов, обоснования перспективных схем развития и размещения отраслей сельского хозяйства...
- а) системный анализ;*
 - б) балансовый метод;*
 - в) метод моделирования;*
 - г) картографический метод;*
 - д) метод маркетинговых исследований.*
8. Формируя конкурентные стратегии предприятия АПК под влиянием такого специфического условия, как сезонность производства, следует учесть следующие особенности...
- а) наличие потребности в финансировании и кредитовании отрасли на определенные временные периоды*
 - б) учет особенностей размещения и специализации с/х производства в природно-климатической зоне*
 - в) стратегический вектор – снижения издержек*
9. К показателям эффективности производственной деятельности предприятия относятся:
- а) фондоотдача;*
 - б) коэффициент устойчивости;*
 - в) производительность труда;*
 - г) коэффициент оборачиваемости запасов;*
 - д) окупаемость затрат.*
10. Оценка конкурентоспособности предприятия в стратегическом управлении предполагает...

- а) анализ спроса на сельскохозяйственную продукцию;
- б) построение конкурентной карты рынка;
- в) оценка предложения сельскохозяйственной продукции;
- г) *оценка ресурсного потенциала предприятия АПК;*
- д) *оценка финансового состояния предприятия АПК.*

11. Показатели, характеризующие уровень конкурентоспособности предприятий: «Перспективы отрасли – Конкурентная позиция» используются в матрице...

- а) Дженерал Электрик (МакКинси);
- б) Бостонской консалтинговой группы;
- в) *Модели Шелл.*

12. К количественным показателям, характеризующим структуру рынка, относятся:

- а) *численность продавцов, действующих на товарном рынке и их доли;*
- б) показатели рыночной концентрации;
- в) условия входа на рынок для потенциальных конкурентов;
- г) открытость рынка для международной торговли.

13. Для изучения деятельности различных фирм могут быть использованы следующие источники информации:

- а) периодическая печать;
- б) годовые отчеты о деятельности предприятий;
- в) проспекты фирм;
- г) каталоги фирм;
- д) глобальная база данных «D&B»;
- е) Вестник ООН
- ж) *все вышеуказанные варианты верные;*
- з) *все вышеуказанные варианты не верные.*

14. Отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, импортерами, продавцами при продаже товаров (работ, услуг) регулирует...

- а) Конституция РФ;
- б) Гражданский кодекс РФ;
- в) Федеральный закон «О защите конкуренции»;
- г) *Федеральный закон «О защите прав потребителей».*

15. К прямым методам экономического регулирования относятся:

- а) налогообложение продукции и сверхприбыли;
- б) дотации
- в) кредитно-финансовая политика;
- г) целевое финансирование секторов экономики;

- д) госзаказ.
16. К стратегическим барьерам входа на рынок относятся:
- а) емкость рынка;
 - б) *сберегающие инновации;*
 - в) положительный эффект масштаба производства;
 - г) абсолютные преимущества уже действующих в отрасли фирм в отношении издержек производства данного товара;
 - д) *долгосрочные контракты с поставщиками ресурсов.*
17. Повышение входных барьеров в отрасли является одним из направлений конкурентной борьбы в:
- а) среде монополистической конкуренции;
 - б) *среде чистой монополии;*
 - в) среде олигополистической конкуренции.
18. Соотношение числа лидеров рынка и контролируемой ими доли рынка характеризует:
- а) коэффициент рыночной концентрации;
 - б) индекс Херфиндаля-Хиршмана;
 - в) коэффициент энтропии;
 - г) коэффициент Розенблюта;
 - д) *коэффициент относительной концентрации.*
19. Уровень барьеров входа на отраслевой рынок, когда действующие на отраслевом рынке фирмы могут устанавливать цену, превышающую минимальные средние издержки производства на 1-4%, не опасаясь входа на рынок новых фирм:
- а) *очень высокий;*
 - б) значительный;
 - в) умеренный или низкий.
20. Стратегия, основанная на концентрации на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок – это ...
- а) стратегия лидерства в издержках;
 - б) стратегия дифференциации;
 - в) *стратегия фокусирования.*

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г.А. Конкуренция: анализ, стратегия, тактика / Г.А. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. – 1996. – 208 с.
2. Азоев Г.Л., Селенков А.Л. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «Новости»». – 2000. – 256 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Спб: Питер. – 1999. – 416 с.
4. Аренков И.А., Салихова Я.Ю., Гаврилов М.А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегия развития // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4 (40). – С. 120-125.
5. Воронов А.А. К оценке уровня конкурентоспособности машиностроительных предприятий / А.А. Воронов // Машиностроитель. – 2000. – № 12. – С. 27-29.
6. Воронов Д. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий – Екатеринбург: Исследовательская группа Воронов и Партнеры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis.shtml>. Обновлено 07.05.2014.
7. Горелова И. Е. Конкурентоспособность продовольственных товаров [Электронный ресурс]: учеб. пособие / И.Е. Горелова. – Липецк: Изд-во ЛИК – 2011. – 85 с. – Электрон. текстовые дан.// Руконт: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://ruscont.ru/efd/151483>
8. Доронин А.И. Бизнес-разведка. – 5-е изд. – М.: Ось-89. – 2009. – 384 с.
9. Еремеева Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб. пособие для студентов, обучающихся по спец. «Товароведение и экспертиза товаров» / Н. В. Еремеева, С. Л. Калачев. – М.: КолосС. – 2006. – 191 с.
10. Ермолов М.О. Конкурентоспособность предприятий: учебник / М.О. Ермолов. – Спб: Бизнес-пресса. – 2007. – 271 с.
11. Захарченко В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимов // Маркетинг. – 1996. - № 3. – С. 33-39.
12. Конкурентный потенциал предприятия: сущность, структура, методика оценки: учебное пособие / Я.Ю. Салихова. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ. – 2011. – 52 с.
13. Конкурентоспособность региональных АПК: теория и практика выбора специализации/ М. В. Ожерельева. – М.: Колос. – 2007. – 103 с.
14. Кони́на Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире/ Н.Ю. Кони́на. – М.: Проспект. – 2012. – 361 с.
15. Кузнецов И.Н. Информация: сбор, защита, анализ. Учебник по информационно-аналитической работе. – М.: ООО Изд. Яуза. – 2001. – 100 с.
16. Мазлоев В.З. Конкурентные стратегии аграрных организаций / В.З. Мазлоев, А.Н. Семин, Н.В. Боровских. – М.: Колос. – 2009. – 465 с.
17. Нуртдинова Э.Э. Роль информационного обеспечения в предпринимательской деятельности. – // Креативная экономика. – 2014. – № 4(88). – С. 78-83.

18. Пантелеева Т.А. Теория отраслевых рынков: Учебно-методический комплекс / сост. Т. А. Пантелеева, Т. А. Шевченко. – Тольятти: Изд-во ПВГУС. – 2012. – 116 с.
19. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/
20. Ртлж. Соколова С.И., Градов А.П. Управление процессом поддержки конкурентоспособности промышленного предприятия в условиях экономического кризиса / С.И. Соколова, А.П. Градов // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2009. – № 3. – С. 199-208.
21. Солопов В.А. Развитие регионального рынка зерна и хлебопродуктов: Монография; Министерство сельского хозяйства РФ, ГОУ ВПО «Мичуринский гос. Аграрн.ун-т», Мичуринск (наукоград РФ): Изд-во МичГАУ. – 2006. – 315 с.
22. Стратегический менеджмент: учебник / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс. – 2012. – 382 с.
23. Теория и практика оценки конкурентоспособности. – [Электронный ресурс]: учеб. пособие. – Оренбург: Агентство Пресса. – 2013. – 150 с. – Электрон. текстовые дан. // Руконт: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/216171>
24. Цукерблат Д.М. Информационное обеспечение конкурентоспособности предпринимательства. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.benran.ru/SEM/Sb_12/Sbornik/11.pdf
25. Щепакин М.Б., Кривошеева Е.В., Третьяков Р.М. К разработке методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий в условиях их маркетинговой ориентации // Научный журнал КубГАУ. – № 8. – 2012. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-razrabotke-metodicheskogo-podhoda-k-otsenke-konkurentosposobnosti-predpriyatij-v-usloviyah-ih-marketingovoy-orientatsii>
26. Экономика агропромышленного комплекса: учеб. пособие для системы доп. проф. образования / В. А. Кундиус. – М.: КноРус. – 2010. – 539 с.