

А.С. Головачев

# КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Допущено  
Министерством образования  
Республики Беларусь  
в качестве учебного пособия для студентов  
учреждений высшего образования  
по специальности «Экономика и управление  
на предприятии»



Минск  
«Вышэйшая школа»  
2012

УДК 339.137.2(075.8)

ББК 65.422я73

Г61

Рецензенты: кафедра маркетинга Белорусского государственного экономического университета (заведующий кафедрой доктор экономических наук, профессор *И.Л. Акулич*); доктор экономических наук, профессор *И.М. Бабук*

*Все права на данное издание защищены. Воспроизведение всей книги или любой ее части не может быть осуществлено без разрешения издательства*

**Головачев, А. С.**

Г61      Конкурентоспособность организации : учеб. пособие /  
А. С. Головачев. – Минск: Выш. шк., 2012. – 319 с. : ил.  
ISBN 978-985-06-1862-7.

Излагаются теоретические основы конкурентоспособности экономики. Раскрыты сущность и методы оценки конкурентоспособности национальной экономики, регионов, отрасли, предприятия и товаров. Практический интерес представляет система повышения уровня конкурентоспособности предприятия, которая включает разработки конкурентных стратегий, неценовой конкуренции и конкурентоспособности предприятия, инновационной деятельности, прогнозирования, планирования, стимулирования и государственного регулирования конкурентной среды и процессов повышения конкурентоспособности предприятий.

Предназначено для студентов экономических и инженерных специальностей, аспирантов и магистрантов, преподавателей, руководителей и специалистов предприятий и органов государственного и местного управления.

УДК 339.137.2(075.8)

ББК 65.422я73

ISBN 978-985-06-1862-7

© Головачев А.С., 2012

© УП «Издательство “Вышэйшая школа”», 2012

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Предмет дисциплины «Конкурентоспособность организации»* представляют теоретические и организационно-экономические основы конкурентоспособности отечественных организаций, а также практические рекомендации по их улучшению.

*Цель преподавания* – формирование у студентов научного подхода к постановке проблем повышения уровня конкурентоспособности организаций на основе реализации системного организационно-экономического механизма регулирования и управления, а также практическая помощь в решении этих проблем.

Исходя из цели задачи изучения дисциплины включают следующие направления:

- освоение теоретических основ обеспечения и повышения конкурентоспособности организаций;
- овладение терминологией, осмысление и изучение понятий в области экономики и управления;
- выработка комплексного представления взаимосвязей конкурентоспособности организаций, товаров, отрасли, регионов и национальной экономики;
- освоение методов оценки конкурентоспособности экономики по уровням управления;
- постижение основных принципов и методов обеспечения конкурентоспособности организации во взаимосвязи с формами и методами управления конкурентоспособностью персонала и товаров, с одной стороны, и конкурентоспособностью отрасли, региона и национальной экономики – с другой.

Дисциплина «Конкурентоспособность организации» является одной из специальных дисциплин. Для успешного овладения дисциплиной студентам необходимы также знания по экономической теории, экономике организации, менеджменту, маркетингу, инвестиционной и инновационной деятельности.

Учебное пособие состоит из «Введения в дисциплину» и разделов: «Теоретические основы конкурентоспособности экономики»; «Сущность и методы оценки конкурентоспособности экономики по уровням управления»; «Система обеспечения повышения уровня конкурентоспособности организации».

Надеемся, что после прохождения курса студентам будет несложно выполнить следующие задания:

- оценить уровень конкурентоспособности организации и товаров, выявить направления обеспечения и повышения их уровня;

- обосновать организационно-экономический механизм обеспечения конкурентоспособности организаций и товаров;

- принять управленческое решение в области формирования цен и ценообразования на предприятии;

- обосновать решение в области форм и методов повышения качества продукции организации;

- сформулировать стратегию повышения конкурентоспособности организации (предприятия) и обосновать методы ее обеспечения;

- осуществить прогнозирование, планирование и стимулирование повышения уровня конкурентоспособности организации и продукции;

- использовать методы отбора и оценки инновационно-инвестиционных проектов по обеспечению конкурентоспособности товаров организации.

Предназначено для студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей, руководителей и специалистов предприятий, государственных и местных органов управления, чьи интересы находятся в сфере проблем, повышает конкурентоспособность национальной экономики, регионов, отраслей, предприятий и товаров.

Доктор экономических наук,  
профессор *А.С. Головачев*

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Предисловие .....                                                                                                                  | 3  |
| <b>Введение в дисциплину «конкурентоспособность организации»</b>                                                                   | 5  |
| Понятие и классификация конкурентоспособности экономики,<br>актуальность проблемы ее повышения .....                               | 5  |
| Основы системы регулирования и управления<br>конкурентоспособностью организации .....                                              | 9  |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки</i> .....                                                                                    | 11 |
| <br><b>РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ<br/>КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОНОМИКИ</b> .....                                                | 13 |
| <br><i>Глава 1. Экономические законы рыночных отношений<br/>и конкурентоспособности</i> .....                                      | 13 |
| 1.1. Закон возвышения потребностей человека .....                                                                                  | 13 |
| 1.2. Закон взаимодействия спроса и предложения на рынке ..                                                                         | 14 |
| 1.3. Закон убывающей предельной доходности инвестиций ..                                                                           | 18 |
| 1.4. Законы возрастания предельных издержек и убывающей<br>предельной полезности .....                                             | 19 |
| 1.5. Закон экономической взаимосвязи затрат на производство<br>и потребление товара .....                                          | 21 |
| 1.6. Закон эффекта масштаба производства. Закон эффекта<br>знаний и опыта. Закон экономии времени .....                            | 22 |
| 1.7. Закон конкуренции .....                                                                                                       | 25 |
| 1.8. Закон развития организации .....                                                                                              | 26 |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки</i> .....                                                                                    | 28 |
| <br><i>Глава 2. Конкуренция как основное условие<br/>конкурентоспособности</i> .....                                               | 29 |
| 2.1. Теоретические основы конкуренции .....                                                                                        | 29 |
| 2.2. Конкуренция при различных типах конкурентного рынка ..                                                                        | 32 |
| 2.3. Выбор стратегии развития организации в зависимости<br>от формы конкуренции на рынках .....                                    | 35 |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки</i> .....                                                                                    | 40 |
| <br><i>Глава 3. Методические основы и организационно-экономический<br/>механизм повышения конкурентоспособности организации</i> .. | 41 |
| 3.1. Методические основы повышения конкурентоспособности<br>экономики в условиях ее инновационного развития .....                  | 41 |

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2. Комплексный подход к формированию конкурентных преимуществ экономики . . . . .             | 44        |
| 3.3. Организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности организации. . . . . | 49        |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки . . . . .</i>                                             | <i>55</i> |

## **РАЗДЕЛ II. СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЭКОНОМИКИ ПО УРОВНЯМ УПРАВЛЕНИЯ . . . . . 56**

### **Глава 4. Конкурентоспособность национальной экономики . . . 56**

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1. Сущность и факторы конкурентоспособности национальной экономики. . . . . | 56        |
| 4.2. Пути повышения конкурентоспособности национальной экономики. . . . .     | 60        |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки . . . . .</i>                           | <i>62</i> |

### **Глава 5. Конкурентоспособность региона . . . . . 63**

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.1. Сущность конкурентоспособности региона: цели, критерий, факторы и показатели. . . . . | 63        |
| 5.2. Методические подходы к определению конкурентоспособности региона. . . . .             | 68        |
| 5.3. Основные направления повышения конкурентоспособности регионов . . . . .               | 70        |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки . . . . .</i>                                        | <i>72</i> |

### **Глава 6. Конкурентоспособность отрасли . . . . . 72**

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.1. Сущность конкурентоспособности и конкурентных преимуществ отрасли. . . . .  | 72        |
| 6.2. Факторы конкурентоспособности отрасли . . . . .                             | 75        |
| 6.3. Критерий, показатели и методы оценки конкурентоспособности отрасли. . . . . | 76        |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки . . . . .</i>                              | <i>84</i> |

### **Глава 7. Конкурентоспособность организации . . . . . 84**

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7.1. Сущность и факторы конкурентоспособности организации. . . . .                                                                     | 84 |
| 7.2. Конкурентные преимущества организаций . . . . .                                                                                   | 89 |
| 7.3. Классификация методов оценки конкурентоспособности организаций. Эмпирические методы формализации факторов (показателей) . . . . . | 95 |

|                                                                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.4. Методы определения показателей финансового состояния организации в системе оценки ее конкурентоспособности . . . . .                                           | 100 |
| 7.5. Оценка конкурентоспособности организации матричными методами . . . . .                                                                                         | 102 |
| 7.6. Определение конкурентоспособности предприятия методом конкурентоспособности товаров. . . . .                                                                   | 106 |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки. . . . .</i>                                                                                                                  | 106 |
| <b>Глава 8. Конкурентоспособность товаров (услуг) . . . . .</b>                                                                                                     | 107 |
| 8.1. Сущность и факторы конкурентоспособности и конкурентных преимуществ товаров (услуг) . . . . .                                                                  | 107 |
| 8.2. Оптимизация соотношения качества продукции и цены потребления товара. . . . .                                                                                  | 113 |
| 8.3. Классификация методов оценки конкурентоспособности товаров. Дифференцированный и комплексный методы. . . . .                                                   | 116 |
| 8.4. Определение составных компонентов интегрального показателя конкурентоспособности товара . . . . .                                                              | 122 |
| 8.5. Оценка конкурентоспособности товара смешанными методами, методами соотношения эффекта и затрат, верхнего предела цены, радары и экспертными методами . . . . . | 131 |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки. . . . .</i>                                                                                                                  | 135 |
| <br><b>РАЗДЕЛ III. СИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ . . . . .</b>                                                             |     |
| <b>Глава 9. Конкурентные стратегии развития организации и повышения уровня ее конкурентоспособности . . . . .</b>                                                   | 137 |
| 9.1. Виолентная, пациентная, эксплерентная и коммутантная стратегии . . . . .                                                                                       | 137 |
| 9.2. Стратегии матриц «товар – рынок», «рост рынка – доля рынка» . . . . .                                                                                          | 142 |
| 9.3. Стратегии по модели конкуренции М. Портера . . . . .                                                                                                           | 145 |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки. . . . .</i>                                                                                                                  | 147 |
| <b>Глава 10. Неценовая конкуренция и конкурентоспособность организации . . . . .</b>                                                                                | 147 |
| 10.1. Методические основы неценовой конкуренции и конкурентоспособности организации . . . . .                                                                       | 147 |
| 10.2. Сущность качества продукции: факторы, мультиатрибутные модели. . . . .                                                                                        | 152 |

|                                                                                                                        |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 10.3. Дифференцированные и обобщающие<br>показатели качества продукции и методы их определения . . .                   | 159        |
| 10.4. Система управления качеством продукции<br>на предприятии . . . . .                                               | 162        |
| 10.5. Выбор оптимального варианта соотношения качества<br>продукции и затрат на ее производство и реализацию . . . . . | 167        |
| 10.6. Оценка экономического эффекта и пути повышения<br>качества продукции . . . . .                                   | 171        |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки . . . . .</i>                                                                    | <i>175</i> |

**Глава 11. Неценовые факторы сферы обращения  
в системе повышения конкурентоспособности  
организации . . . . .**

176

|                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11.1 Промышленный сервис . . . . .                                                                                          | 176 |
| 11.2. Реклама товаров организации. . . . .                                                                                  | 181 |
| 11.3. Имидж организации . . . . .                                                                                           | 187 |
| 11.4. Формирование брендов и брендинга<br>организации – эффективное условие повышения<br>ее конкурентоспособности . . . . . | 193 |

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| <i>Вопросы и задания для самопроверки . . . . .</i> | <i>198</i> |
|-----------------------------------------------------|------------|

**Глава 12. Цена как фактор конкурентоспособности товаров  
и организации . . . . .**

198

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 12.1. Экономическая сущность цены товара:<br>функции и факторы . . . . . | 198 |
| 12.2. Классификация цен . . . . .                                        | 202 |
| 12.3. Методы формирования цен. . . . .                                   | 205 |
| 12.4. Модели формирования цен по стадиям<br>товаропродвижения . . . . .  | 210 |
| 12.5. Стратегии конкурентного ценообразования . . . . .                  | 212 |
| 12.6. Государственное регулирование ценообразования . . . . .            | 218 |

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| <i>Вопросы и задания для самопроверки . . . . .</i> | <i>221</i> |
|-----------------------------------------------------|------------|

**Глава 13. Инновационная деятельность организации  
в системе повышения ее конкурентоспособности . . . . .**

221

|                                                                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 13.1. Сущность инновационной деятельности и ее влияние<br>на конкурентоспособность организации . . . . .                                              | 221 |
| 13.2. Стратегии инновационного обеспечения<br>конкурентоспособности организации. . . . .                                                              | 226 |
| 13.3. Нарращивание научно-технологического потенциала<br>инновационной деятельности – условие повышения<br>конкурентоспособности организации. . . . . | 234 |

|                                                                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 13.4. Показатели научно-технологического потенциала организации и методы их определения . . . . .                                              | 237        |
| 13.5. Инфраструктура инновационной деятельности и обеспечения конкурентоспособности организаций . . . . .                                      | 241        |
| 13.6. Экономическая оценка инновационной деятельности организации. . . . .                                                                     | 244        |
| 13.7. Основные направления инновационного обеспечения конкурентоспособности организации . . . . .                                              | 247        |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки. . . . .</i>                                                                                             | 252        |
| <b>Глава 14. Конкурентоспособность вузов и специалистов – важнейшее условие повышения конкурентоспособности организаций . . . . .</b>          | <b>253</b> |
| 14.1. Цели высшего образования и конкурентоспособность вузов. . . . .                                                                          | 253        |
| 14.2. Конкурентоспособность специалистов . . . . .                                                                                             | 258        |
| 14.3. Содержание и повышение качества подготовки конкурентоспособных специалистов . . . . .                                                    | 261        |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки. . . . .</i>                                                                                             | 264        |
| <b>Глава 15. Прогнозирование, планирование и стимулирование повышения конкурентоспособности организации и продукции . . . . .</b>              | <b>265</b> |
| 15.1. Прогнозирование стратегической конкурентоспособности организации и продукции . . . . .                                                   | 265        |
| 15.2. Планирование повышения уровня конкурентоспособности продукции . . . . .                                                                  | 274        |
| 15.3. Учет факторов риска внешней среды при прогнозировании и планировании конкурентоспособности продукции . . . . .                           | 277        |
| 15.4. Стимулирование сбыта продукции в системе повышения конкурентоспособности товаров. . . . .                                                | 279        |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки. . . . .</i>                                                                                             | 288        |
| <b>Глава 16. Государственное регулирование конкурентной среды и создание условий для повышения конкурентоспособности организаций . . . . .</b> | <b>289</b> |
| 16.1. Механизм государственного регулирования конкурентоспособности организаций . . . . .                                                      | 289        |
| 16.2. Государственное регулирование конкурентной среды на основе устранения входных барьеров на рынки. . . . .                                 | 295        |

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 16.3. Формирование механизма государственно-частного партнерства – условие повышения конкурентоспособности организаций. .... | 298 |
| <i>Вопросы и задания для самопроверки</i> . . . . .                                                                          | 300 |
| Основные направления повышения конкурентоспособности отечественных организаций и товаров (вместо послесловия) . . . . .      | 300 |
| П р и л о ж е н и е. Инновационный путь формирования стратегической конкурентоспособности организации . . . . .              | 306 |
| Рекомендуемая литература . . . . .                                                                                           | 312 |

Учебное издание

**Головачев Александр Степанович**

## **КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

Редактор *Т.С. Житкевич*

Художественный редактор *Е.Э. Агунович*

Технический редактор *А.Н. Бабенкова*

Корректоры *Е.З. Липень, Т.В. Кульнис*

Компьютерная верстка *Ю.Н. Трусевич*

Подписано в печать 08.11.2012. Формат 84×108/32. Бумага офсетная.  
Гарнитура «Таймс». Офсетная печать. Усл. печ. л. 16,8. Уч.-изд. л. 17,96.  
Тираж 800 экз. Заказ 363.

Республиканское унитарное предприятие «Издательство “Вышэйшая школа”».  
ЛИ № 02330/0494062 от 03.02.2009. Пр. Победителей, 11, 220048, Минск.  
e-mail: [market@vshph.com](mailto:market@vshph.com) <http://vshph.com>

Открытое акционерное общество «Полиграфкомбинат им. Я. Коласа».  
ЛП № 02330/0150496 от 11.03.2009. Ул. Корженевского, 20, 220024, Минск.