

# ШПАРГАЛКА ПО КОНКУРЕНЦИИ

ФИНАНСОВОЕ ПРАВО

ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА КОНСТИТУЦИОННОЕ ПРАВО

АДМИНИСТРАТИВНОЕ

ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА ПРАВА

СОЦИОЛОГИЯ

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬС

УГОЛОВНОЕ ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА

ПРАВО

ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА

ИСТОРИЯ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА

КРИМИНАЛИСТИКА

МУНИЦИПАЛЬНОЕ

А.Б. Кулешова

# ШПАРГАЛКА ПО КОНКУРЕНЦИИ

Учебное пособие

**Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**

- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

**Ручной реферат дипломных, курсовых и любых других работ**

**Начните бизнес в Интернете с собственного сайта-визитки**

**Дистанционные курсы по созданию эффективных сайтов**

«ВЕЛБИ»

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ  
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

УДК 339.137.1(075.8)  
ББК 65.290я73  
К90

**Кулешова А. Б.**

К90 Шпаргалка по конкуренции: учеб. пособие — М.: ТК Велби, 2004. — 32 с.

ISBN 5-98032-694-4

В пособие включены наиболее важные вопросы в соответствии с Государственными стандартами, включаемые в билеты для экзаменов, зачетов, семинаров.

УДК 339.137.1(075.8)  
ББК 65.290я73

## Вернуться в каталог учебников

### **НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**

**Приглашаем авторов**

### **УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**

**[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).**

в ОАО «Типография №9»  
г. Москва, ул. Волочаевская, 40.

## Т. Понятие конкуренции

**Конкуренция** — это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях (*Фатхутдинов Р.А.* Конкурентоспособность организации в условиях кризиса. 2002.).

### 2. Понятие процесса

Процессы могут быть: объективными (заданными природой или обществом) или субъективными (заданными субъектом управления); первичными или высшими; прошлыми, настоящими или будущими; сопряженными или несопряженными; глобальными или личными; отрицательными или положительными; индивидуальными или общественными, логическими или эмоциональными и т. д.

### 3. Конкурентные преимущества субъектов

**Конкурентные преимущества** субъектов могут быть наследственными, конструктивными, технологическими, информационными, квалификационными, управленческими, природно-климатическими и др.

### 4. Формы и методы конкуренции

Различают три формы конкуренции:

- 1) предметную;
- 2) функциональную;
- 3) личностную.

Методы конкуренции:

- 1) на основе критерия повышения качества товара (неценовая);
- 2) на основе критерия повышения качества сервиса товара;
- 3) на основе снижения цены (ценовая);
- 4) на основе снижения эксплуатационных затрат у потребителя товара;
- 5) на основе повышения качества управления;
- 6) на основе использования всех конкурентных преимуществ объекта и субъекта (интегральная).

### 5. Конкуренция по степени интенсивности

**По степени интенсивности** конкуренция может быть: — **привлекательной**, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;

## 7. Факторы, влияющие на конкурентную борьбу

На конкурентную борьбу влияет большое количество факторов.

Выделим основные факторы:

- 1) размер рынка — чем больше, тем сильнее конкуренты;
- 2) темпы роста рынка — быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- 3) мощности — излишние мощности приводят к падению цен;
- 4) препятствия для входа или выхода с рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынок уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- 5) цена;
- 6) уровень стандартизации товаров — покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;
- 7) мобильные технологические модули;
- 8) требования к размерам необходимых капитальных вложений — жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры для входа и выхода;
- 9) вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм;
- 10) экономия на масштабе — увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара;
- 11) быстрое обновление ассортимента продукции.

## 8. Варианты изменения конкуренции между фирмами

Варианты изменения конкуренции между фирмами следующие:

- 1) конкуренция усиливается с увеличением количества соперничающих фирм;
- 2) конкуренция усиливается, когда крупные фирмы присоединяют другую фирму и принимают решительные меры по выводу ее в лидеры;
- 3) конкуренция сильна, когда спрос на товар растет медленно;
- 4) конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирму на снижение цены или на применение других средств увеличения объема продаж;
- 5) конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на другие невелики;
- 6) конкуренция усиливается, когда одна или несколько фирм не удовлетворены своей долей рынка;
- 7) конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений;

## 10. Значение рынка совершенной конкуренции

### 1. Абстрактность концепции совершенной конкуренции.

Все четыре условия, представленные выше, настолько жестки, что им едва ли может соответствовать хоть одна реально функционирующая фирма. Даже наиболее похожие на совершенную конкуренцию рынки лишь частично удовлетворяют им. Например, мировые сырьевые биржи весьма полно удовлетворяют первому условию, с натяжкой соответствуют второму и третьему условиям и совсем не удовлетворяют условию совершенной информированности

2. **Ценность концепции совершенной конкуренции.** Она имеет практическую и методологическую ценность.

Во-первых, модель совершенного конкурентного рынка позволяет судить о принципах функционирования очень многих малых фирм, продающих стандартизированную однородную продукцию, и, следовательно, действующих в условиях, приближенных к совершенной конкуренции.

Во-вторых, она имеет огромное методологическое значение, поскольку позволяет — пусть и ценой больших упрощений действительной рыночной картины — понять логику действий фирм.

### 11. Условия, близкие к совершенно конкурентному рынку

Разберемся для начала, как должна выглядеть кривая спроса на продукцию фирмы, действующей в условиях совершенной конкуренции. Во-первых, фирма принимает рыночную цену, т. е. последняя является для нее заданной величиной. Во-вторых, фирма выступает на рынке с очень малой частью общего количества производимого и реализуемого отраслью товара. Следовательно, объем производства никак не повлияет на рыночную обстановку, и этот заданный уровень цены не будет меняться с увеличением или уменьшением **выпуска продукции.**

**Наличие** абсолютно эластичного спроса на продукцию фирмы принято называть критерием совершенной конкуренции. Как только на рынке складывается такая ситуация, фирма начинает вести себя как совершенный конкурент. Действительно, выполнение критерия совершенной конкуренции задает для фирмы многие условия деятельности на рынке, в частности, определяет закономерности получения дохода.

### 12. Средний, предельный и общий доход фирмы

Доходом (выручкой) фирмы называют плату за реализованную продукцию. Как и многие другие показатели, пользу при реализации продукции.

## 13. Совершенная конкуренция и малый бизнес в России

В нашей стране многие категории потребительских товаров завозятся преимущественно миллионами «челноков», т. е. даже не просто мелкими, а мельчайшими предприятиями. Точно так же только в России строительством для частных лиц и ремонтом квартир активно занимаются «дикие» бригады — мельчайшие фирмы, часто действующие без всякой регистрации. Спейсфизики русским феноменом является и «мелкооптовая торговля» — на многие языки этот термин даже трудно перевести. По-немецки, например, оптовая торговля называется «крупной торговлей» — *Grosshandel*, поскольку обычно ведется в больших масштабах. Поэтому немецкие газеты часто передают абсурдно звучащий термин «мелкокуренная торговля».

### 14. Принципиальные варианты поведения фирмы

Основная цель фирмы состоит в максимизации прибыли. Прибыль — это разница между совокупным доходом ( $TR$ ) и совокупными издержками ( $TC$ ) за **объем продаж**.

$$П = TR - TC = PQ - TC.$$

Легко заметить, что из трех переменных, находящихся в правой части равенства, **главным рычагом управления объемом прибыли фирмы является объем производства ( $Q$ )**. Действительно, цена ( $P$ ) представляет собой в условиях совершенной конкуренции константу, т. е. не изменяется. Это внешнее условие деятельности фирмы, с которым надо считаться, а не фактор, которым можно управлять. Издержки ( $TC$ ) сами во многом зависят от объема производства.

Другими словами, в условиях совершенной конкуренции важнейшие решения фирмы по управлению своей судьбой связаны прежде всего с установлением оптимального объема производства.

### 15. Признаки, по которым менеджеры фирмы выбирают такой объем продукции, который позволяет достичь максимальной прибыли

Каждой фирме надо принципиально решить, стоит ли вообще заниматься производством, т. е. найти критерий целесообразности производства. Как и многие другие показатели, этот критерий не одинаков для краткосрочного и долгосрочного периодов. Если говорить о краткосрочном периоде, очевидно, что таким критерием будет **наличие положительной чистой экономической прибыли ( $П_{20}$ )** или,

- 8) конкуренция усиливается, когда затраты на выход из рынка велики, высоки барьеры;
- 9) ход конкуренции предсказуем, когда стратегии, ресурсы, организационные особенности, миссии фирм различаются в значительной мере и открыты большинству.
9. Условия совершенной конкуренции  
Модель рынка совершенной конкуренции основана на четырех основных условиях.
  1. Однородность продукции. Для того чтобы конкуренция была совершенной, предлагаемые фирмами товары должны отвечать условию однородности продукции. Это значит, что продукция фирм в представлении покупателей homogena и неразличима, т. е. продукты разных предприятий совершенно взаимозаменяемы (являются полными товарами-субститутами).
  2. Малые размеры. Далее при совершенной конкуренции ни продавцы, ни покупатели не влияют на рыночную ситуацию вследствие малости и многочисленности всех субъектов рынка. Иногда обе эти стороны совершенной конкуренции объединяют, говоря об атомистической структуре рынка. Это означает, что на рынке действует большое число мелких продавцов и покупателей подобно тому, как любая капля воды состоит из гигантского числа крошечных атомов.
  3. Отсутствие барьеров. Следующим условием совершенной конкуренции является отсутствие барьеров при входе на рынок и выходе с него. Когда такие барьеры есть, продавцы (или покупатели) начинают вести себя как единая корпорация, даже если их много и все они мелкие фирмы. В истории именно так действовали средневековые гильдии (цехи) купцов и ремесленников, когда по закону производить и продавать товары в городе мог только член гильдии (цеха).
  4. Совершенная информация. Последнее условие существования рынка совершенной конкуренции состоит в том, что информация о ценах, технологиях и издержках свободно доступна абсолютно для всех. У фирм есть возможность быстро и рационально реагировать на изменившиеся условия рынка посредством перемещения применяемых ресурсов. Не существует никаких коммерческих тайн, непредсказуемого развития событий, неожиданных действий конкурентов. То есть решения принимаются фирмой в условиях полной определенности в отношении рыночной ситуации или, что то же самое, при наличии совершенной информации о рынке.

что то же самое, получение бухгалтерской прибыли в средних, типичных для данного хозяйства, размерах. Да иначе и быть не может: никто не станет на долгую перспективу омертвлять деньги в деле, приносящем одни убытки или несоизмеримо малую прибыль.

#### 16. Ликвидация и банкротство

В долгосрочном периоде появляются экономические убытки, владельцы фирмы прибегают к ее ликвидации, т. е. закрытию и распродаже имущества. Однако даже если собственники убыточной компании не желают ее закрывать (скажем, упорно надеясь на улучшение положения в будущем), закрытие часто осуществляется помимо их воли. Действительно, ради продолжения производства одновременно убыточной фирме приходится делать займы, погасить которые она не в состоянии. Рано или поздно такая политика приводит к банкротству (или несостоятельности), т. е. *к неспособности предприятия платить по своим обязательствам*. Институт банкротства является в рыночной экономике одним из важнейших механизмов обеспечения социальной ответственности предпринимателей. Угроза банкротства и связанного с ним принудительного лишения собственности дисциплинирует предпринимателя: удерживает его от авантюрических проектов, невыполнения обязательств перед партнерами, неосмотрительного привлечения заемных средств без возможности их возратить.

#### 17. Критерий целесообразности производства в краткосрочном периоде

*Критерием целесообразности производства в краткосрочном периоде является превышение убытками размера постоянных издержек ( $p < TFC$ ).*

Критерии целесообразности производства справедливы не только для условий совершенной конкуренции, но и для любых других типов рынка. Не случайно при его выведении мы не использовали ни одно из условий совершенной конкуренции.

- умеренной, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;
  - оживотной для объекта конкуренции, когда субъект поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента;
  - ожесточенной для субъекта конкуренции, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает либо изгоняет субъект из данного сегмента.
6. Понятие конкурентоспособности  
Конкурентоспособность—это свойство объекта, характеризующееся степенью рыночного или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.  
Конкурентоспособность может быть стратегической (на стадии стратегического маркетинга) и фактической.  
Конкурентоспособность — это реальная и потенциальная возможность фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и продавать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов.

## Самообразование руководителей -

всего 1-2 часа в месяц

экономическая наука подсчитывает доход в трех различных вариантах. *Цифры дохода* (ЦД) называют всю сумму выручки, которую получает фирма. *Средний доход* (ЛД) отражает выручку в расчете на единицу реализованной продукции, или (что то же самое) общий доход, деленный на число реализованных продуктов. Наконец, *предельный доход* (МД) представляет собой дополнительный доход, полученный в результате продажи последней из реализованных единиц продукции.

Правым следствием выполнения критерия совершенной конкуренции является то, что средний доход при любом объеме выпуска равен одной и той же величине— цене товара и что на том же уровне всегда находится предельный доход. Скажем, если установившаяся на рынке цена батона хлеба равна 3 руб., то действующий как совершенный конкурент хлебный ларек принимает ее вне зависимости от объема продаж (выполняется критерий совершенной конкуренции). И 100, и 1000 батонов будут проданы по одинаковой цене за штуку. В этих условиях каждый дополнительно проданный батон принесет лареку 3 руб. (предельный доход). Итоже объем выручки придется в среднем на каждый проданный батон (средний доход). Таким образом, устанавливается равенство между средним доходом, предельным доходом и ценой ( $AR=MR=P$ ). Поэтому кривая спроса на продукцию отдельного предприятия в условиях совершенной конкуренции является одновременно и кривой его средней и предельной выручки.

Что касается общего дохода (общей выручки) предприятия, то он изменяется пропорционально изменению выпуска продукции и в том же самом направлении. То есть существует прямая, линейная зависимость:  $TR = PQ$ .

Если ларек в нашем примере продал 100 батонов по 3 руб., то его выручка, естественно, составит 300 руб.

Графически кривая совокупного (валового) дохода — это луч, проведенный через начало координат с наклоном:

$$TR = AR \cdot Q = MR \cdot Q$$

То есть наклон кривой валового дохода равен предельному доходу, который в свою очередь равен рыночной цене продукта, продаваемого конкурентной фирмой. Отсюда, в частности, следует, что чем выше цена, тем круче вверх пойдет прямая валового дохода.

**18. Варианты поведения фирмы**

Очевидно, что для фирмы действующей в краткосрочном периоде, возможны три принципиальных варианта поведения:

- 1) производство ради максимизации прибыли;
- 2) производство ради минимизации убытков;
- 3) прекращение производства.

Графическая интерпретация всех трех вариантов представлена на рис. 2.1.

На рисунке показана стандартная динамика валовых общих издержек некоей фирмы и три варианта кривых (точнее, прямых) валового дохода, которые сложатся:  $TR_1$  — при высоком уровне цен на продукцию фирмы,  $TR_2$  — при среднем уровне цен и  $TR_3$  — при низком. Как уже отмечалось, кривая валового дохода возрастает тем круче, чем выше цена.

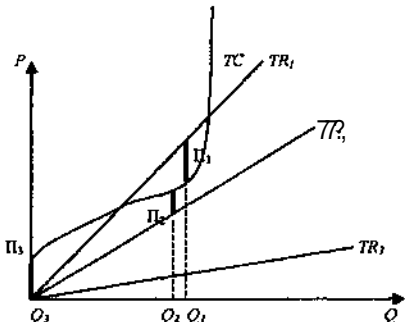


Рис. 2.1. Принципиальные варианты поведения фирмы, действующей в краткосрочном периоде (Грязнова А.Г., Юданов А.Ю. Микроэкономика, 2000.)

**19. Максимизация прибыли**

Максимизация прибыли, в частности, имеет место, когда цена превышает величину средних совокупных издержек ( $P > ATC_{min}$ )

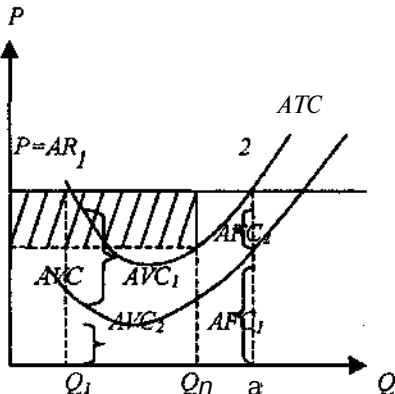


Рис. 2.2. Деятельность фирмы, максимизирующей прибыль в условиях совершенной конкуренции (Грязнова А.Г., Юданов А.Ю. Микроэкономика, 2000.)

При такой цене предприятие более чем покрывает свои расходы (см. рис. 2.1). Цена ( $P$ ) превышает минимальную величину средних совокупных издержек ( $ATC_{min}$ ), поэтому принципиально возможно получение прибыли. Точнее, фирма получает прибыль в зоне между точками 1 и 2, где кривая цен лежит выше уровня издержек, или, что то же самое, при объеме производства от  $Q_1$  до  $Q_n$ . По размерам же прибыль равна разнице между ценой и средними общими

**21. Максимизация прибыли и правило MMR**

Маленькие фирмы, не имеющие мощных бухгалтерских подразделений, часто именно так и поступают. Они чисто опытным путем перебирают соотношения издержек и доходов при разных объемах производства и останавливаются на том из них, который обеспечивает наилучший финансовый результат.

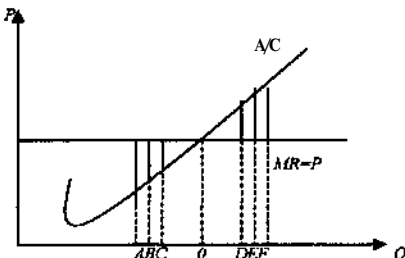


Рис. 2.3. Правило  $MR=MC$  (Грязнова А.Г., Юданов А.Ю. Микроэкономика, 2000.)

Увеличение выпуска продукции повышает прибыль только в том случае, если доход от продажи дополнительной единицы продукции превышает издержки производства данной единицы, т. е., если  $MR > MC$ . На рис. 2.3 этому условию соответствуют объемы выпуска А, В, С. Дополнительные прибыли, получаемые в результате выпуска этих единиц, выделены на нем жирными линиями. Напротив, когда издержки, связанные с выпуском еще одной единицы продукции, выше приносимого за счет ее реализации дохода ( $MR < MC$ ), то, произведя соответствующую порцию товара, фирма лишь сокращает свою прибыль или увеличивает убытки (см. точки О, Е, F; жирно выделены дополнительные убытки).

Очевидно, что в этих условиях максимальная прибыль (или минимальные убытки) будет достигнута при том объеме производства (на рис. 2.3 точка О), где кривая предельных издержек в своем возрастании пересечет кривую предельного дохода.

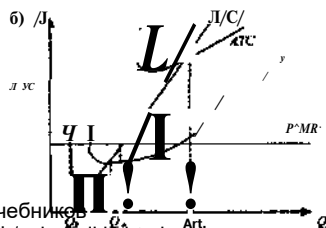
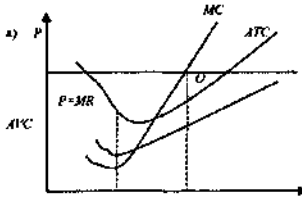
**22. Правило  $P = MC$**

В условиях совершенной конкуренции предельный доход равен цене товара. Поэтому правило  $MR = MC$  может быть представлено и в иной форме:

$$P = MR = MC, \text{ или } P = MC.$$

То есть в условиях совершенной конкуренции максимизация прибыли (минимизация убытков) достигается при объеме производства, соответствующем точке равенства предельных издержек и цены.

На рис. 2.4 правило  $MR=MC$  применено к процессу выбора оптимального объема производства для всех трех важнейших рыночных ситуаций.



3. Наконец, принципиальное значение имеет и безубыточность фирмы в долгосрочном периоде ( $P = ШСтг$ ). Это, с одной стороны, гарантирует отрасли устойчивость: фирмы не несут убытков. А с другой стороны, нет и экономических прибылей, т. е. доходы не перераспределяются в пользу данной отрасли из других секторов экономики.
- 26. Недостатки совершенной конкуренции**  
 Совершенная конкуренция обладает также рядом недостатков.
1. Малые предприятия, характерные для этого типа рынка, часто оказываются неспособными использовать наиболее эффективную технику. Дело в том, что экономика в масштабах производства часто бывает доступна только крупным фирмам.
  2. Рынок совершенной конкуренции не стимулирует научно-технологический прогресс.

**27. Предпосылки несовершенной конкуренции**

- Предпосылками несовершенной конкуренции являются:
- 1) значительная доля рынка у отдельных производителей;
  - 2) наличие барьеров проникновения в отрасль;
  - 3) неоднородность продуктов;
  - 4) несовершенство (неадекватность) рыночной информации.

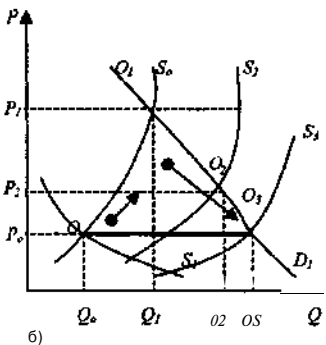
Каждый из этих факторов в отдельности и все они вместе способствуют отклонению рыночного равновесия от точки равенства спроса и предложения. Так, единственный производитель определенной продукции (монополист) или группа сговорившихся между собой крупных фирм (картель) в состоянии поддерживать завышенные цены, не рискуя потерять клиентов, — так как больше негде взять этот продукт.

**28. Критерий несовершенной конкуренции**

Критерием несовершенной конкуренции является понижение кривой спроса и цен с ростом выпуска продукции фирмы. Часто используется и другая формулировка: критерием несовершенной конкуренции является отрицательный наклон кривой спроса (D) на **предельных фирмах**.

Таким образом, если в условиях совершенной конкуренции объем выпуска продукции фирмы не влияет на уровень цен, то в условиях несовершенной конкуренции такое влияние существует.

Экономический смысл этой закономерности состоит в том, что большие объемы продукции при несовершенной конкуренции фирма может реализовывать только снижая цены. Или по-другому: поведение фирмы значимо в масштабах отрасли.



данно возрос спрос. Кривая отраслевого спроса D, в этой ситуации переместится в положение D<sub>1</sub>, и в отрасли установится новое краткосрочное равновесие (точка равновесия O<sub>1</sub>; равновесный объем предложения Q<sub>1</sub>; равновесная цена P<sub>1</sub>). Для фирмы новый повышенный уровень цен станет источником экономических прибылей (цена P<sub>1</sub> лежит выше уровня средних общих издержек АС).

Экономические прибыли привлекут к отрасли новых производителей. Следствием этого станет формирование новой кривой предложения S<sub>2</sub> — смещенной по сравнению с первоначальной в сторону больших объемов производства. Установится и новый, несколько снившийся, уровень цен P<sub>2</sub>. Если при этом уровне цен (как на нашем рисунке) сохранятся экономические прибыли, то приток новых фирм продолжится, а кривая предложения еще сильнее сместится вправо. Параллельно с притоком в отрасль новых фирм предложение в отрасли будет увеличиваться и под влиянием расширения производственных мощностей уже действующих в отрасли фирм. Постепенно все они выйдут на уровень минимальных средних долгосрочных издержек (MTC), т. е. достигнут оптимального размера предприятия.

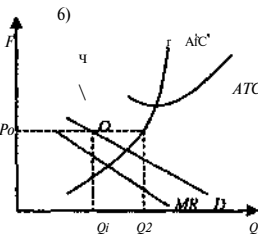


Рис. 3. 1. Выбор оптимального объема производства в краткосрочном периоде фирмы, максимизирующей свою прибыль (а) или минимизирующей убытки (б)

Фирма, действующая в условиях монополистической конкуренции, конечно, не совпадает с ценой отрасли, как это было бы в случае фирмы-монополи. Но благодаря дифференциации на своем сегменте рынка она — монополист. Поэтому и кривая спроса приобретает характерный отрицательный наклон: рост объема реализации достигается за счет снижения цен.

Во-вторых, виден механизм определения фирмой оптимального размера производства. В условиях монополистической конкуренции (как и на любом другом типе рынка) фирма максимизирует прибыль при таком объеме, при котором предельные издержки равны предельному доходу. Это — правило  $MC = MR$ . Иными словами, фирма наращивает производство до тех пор, пока дополнительные затраты, связанные с выпуском еще одной единицы продукции, не начинают превышать выручку от ее реализации. Соответственно точка пересечения  $MC$  и  $MR$  на графике задает тот размер выпуска продукции  $Q_i$  которая продана по цене  $P_i$ ; фирма максимизирует свою прибыль (рис. 3.1 (а)) или минимизирует убытки (рис. 3.1 (б)). Из графика видно, что  $O_2$  меньше  $O_1$ . Если бы та же самая цена  $P_i$  при тех же самых предельных затратах фирмы сложилась на рынке совершенной конкуренции, то фирма выбрала бы объем продаж  $O_1$ .

Таким образом, при анализе поведения фирмы в краткосрочном периоде наиболее заметны «родовые черты», отличающие монополистическую конкуренцию с другими видами несовершенной конкуренции.

вторить тонкий вкус знаменитого ликера или хотя бы найти равноценный ответ на удачную рекламную кампанию.

**32. Монополистическая конкуренция в теории и практике**

В отличие от совершенной конкуренции монополистическая конкуренция не только абстрактная теоретическая модель, но и достаточно часто встречающийся тип реального рынка, который характерен для пищевой промышленности, производства одежды и обуви, книгоиздания, мебельной промышленности, розничной торговли, многих видов услуг ряда других отраслей.

Значение теории монополистической конкуренции далеко выходит за пределы описания ситуации в этих отраслях. При значительной степени дифференциации продукта любой рынок приобретает некоторое сходство с рынком монополистической конкуренции. Это и не удивительно: полностью единого рынка в этом случае нет, он сильно сегментирован. И на отдельных сегментах вполне могут закрепляться небольшие фирмы — монополистические конкуренты, даже если в отрасли господствует крупный капитал.

**33. Слабая дифференциация российских товаров**

Огромные трудности российских предприятий в адаптации к условиям рыночной экономики являются общепризнанным фактом. Однако в ряде случаев источник проблем кроется в самих предприятиях, причем заметную роль здесь играет низкая дифференциация их продукции. В производственном (реальном) секторе экономики это наиболее преобладающая ситуация.

Дело в том, что в советскую эпоху предприятия выпускали все по единым стандартам и технологиям. Причем ассортимент был крайне узок: в стране производилось около десятка разновидностей автомобилей, примерно столько же вариантов телевизоров, колбас, сыра и т. п. В силу этого в рыночной экономике естественные предприятия оказались обречены на жесткое конкурентное противостояние — уж либо похожи друг на друга их изделия.

**34. Ценовая и неценовая конкуренция**

Из двух основных методов конкуренции — ценового и неценового — российские предприятия на крайне невыгодных для себя условиях оказались вовлечены в наиболее жесткую из них, а именно — в ценовую конкуренцию. Фирмы, проводящие ценовую конкуренцию, стараются привлечь потребителя с помощью установления более низких, чем у соперника, цен.

Напротив, при неценовой конкуренции фирмы стремятся приравнять цены к цене соперника, а снижением цен, а повышением потребительской выгоды.

### 37. Тенденция безубыточности

Более отчетливо специфика монополистической конкуренции как особого типа рынка проявляется в долгосрочном периоде (рис. 3.2).

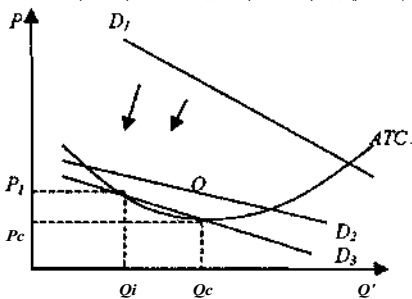


Рис. 3.2. Равновесие фирмы в долгосрочном периоде в условиях монополистической конкуренции

### 38. Последствия монополистической конкуренции

Более внимательно рассмотрим состояние устойчивого долгосрочного равновесия при монополистической конкуренции (точка O на рис. 3.2). Для начала зафиксируем уже установленный факт. Точка O лежит на кривой ATC, т. е. доход строго равен издержкам. Таким образом, в длительном периоде монополистическая конкуренция, подобно совершенной конкуренции, обнаруживает тенденцию к получению фирмами нулевой экономической прибыли. Эта черта обих типов рынка является следствием легкости вхождения на рынок и выхода из него.

Такое условие выполняется для совершенной, но не для монополистической конкуренции (вспомним: спрос при монополистической конкуренции не является совершенно эластичным). Если же кривая спроса не касается, а проходит через точку минимума затрат под углом ( $\Phi$  на рис. 3.2), это значит, что какая-то ее часть проходит выше кривой затрат, т. е. существует зона экономической прибыли.

### 41. Реклама в СССР и в России

В нашей стране до революции реклама лишь начала приобретать подлинный размах. Краткий период ее расцвета в советское время приходился на годы нэпа, когда она использовалась не только частными, но и государственными, действовавшими на коммерческой основе, трестами и синдикатами.

Возрождение рекламы произошло лишь в период перехода страны к рынку. В России сложилась самобитная школа рекламы, делающая большой акцент на ее занимательность, юмор и художественность. Крупнейшими рекламодателями, однако, являются ведущие иностранные производители, так как большинство отечественных фирм масштабные рекламные кампании пока не по карману.

### 42. Функции рекламы

Не вдаваясь в тонкости рекламы, можно указать некоторые общие принципы, которые обеспечивают ее эффективность.

Всякая реклама имеет две основные функции: информационную и побудительную. Первая состоит в том, чтобы донести до потенциального потребителя определенную информацию о товаре. Вторая — в том, чтобы подтолкнуть его к приобретению данного товара. В связи с этим реклама должна удовлетворять принципам:

- 1) целенаправленности;
- 2) адресности;
- 3) постоянства;
- 4) формальной правдивости.

### 43. Марочные товары в России

В современной России становление национальных марочных продуктов пока идет не по пути роста известности их конкретных сортов, а по пути повышения авторитета фирм-изготовителей. Дело в том, что самые популярные товары — докторская колбаса, столичная водка, российский сыр и т. п. — ведут свое происхождение из советских времен.

Более надежным ориентиром для потребителя служит поэтому марка производителя. Согласно опросам наиболее известной торговой маркой страны является знак автомобильного завода ВАЗ, отличной репутацией пользуется завод марки «Кристалл», шоколад и конфеты компаний «Красный Октябрь» (Москва) и «Россия» (Самара). Есть и примеры специально созданных марок. Фирма «Довгань» например, сама не производит товаров, а лишь контролирует их качество, разрешая партнерам использовать свою символику в качестве торговой марки. Так, водка «Довгань» производилась на Новгородском ликеро-водочном заводе.

### 46. Негативные стороны рекламы

Реклама имеет и ряд негативных сторон. Во-первых, она способствует созданию искусственных потребностей. Далеко не все товары, которые, соблазнившись рекламой, покупает потребитель, на самом деле нужны ему. Реклама воздействует не только на сознание, но и на подсознание людей. Увидев в магазине рекламируемый продукт, потребитель нередко покупает его не в силу действительной необходимости, а следуя рекламному «гипнозу».

Во-вторых, реклама — крайне дорогостоящее дело. У активно рекламируемых потребительских товаров связанные с ней издержки составляют около 10% цены товара, а при некоторых особенно «рекламоинтенсивных» способах продвижения товаров (скажем, через телевизионные презентации, как это делается в известной передаче «Магазин на диване») и до 30-40% цены.

Таким образом, влияние рекламы на издержки двойственно: с одной стороны, она способствует снижению издержек, с другой стороны, ведет к их увеличению, поскольку сама требует затрат. Какая из этих сторон перевешивает в каждом конкретном случае, зависит от эффективности рекламы, от того, насколько большой прирост продаж она обеспечивает.

### 47. Совершенная конкуренция на рынке трудовых ресурсов

Совершенная конкуренция на рынке трудовых ресурсов предполагает наличие четырех главных признаков:

- 1) предъявление спроса на определенный вид труда (т. е. на работников конкретной квалификации и профессии) достаточно большим количеством конкурирующих между собой фирм;
- 2) предложение своего труда всеми работниками одной и той же квалификации и профессии (т. е. входящими в состав некоторой неконкурирующей группы) независимо друг от друга;
- 3) отсутствие какого-либо одного объединения со стороны как покупателей трудовых услуг (монополия), так и их продавцов (монополия);
- 4) объективная невозможность агентов спроса (фирм) и агентов предложения (работников) устанавливать контроль за рыночной ценой труда, т. е. принудительно диктовать уровень заработной платы.

### 48. Совершенная конкуренция на рынке труда России

На российском рынке труда, претерпевшем в последние годы сложного становления, есть некоторые сегменты, в рамках которых

### 51. Профсоюзы на рынке труда

Профсоюзы представляют собой объединения (ассоциации) наемных работников, создаваемые для защиты их экономических интересов и улучшения условий труда. По составу объединяемых трудящихся они могут иметь узкопрофессиональный, отраслевой, региональный, национальный и даже международный характер.

На рынке трудовых ресурсов наемные работники далеко не всегда занимают равноправную, соответствующую справедливому экономическим отношениям позицию по отношению к работодателям.

Сверхзадача профсоюзов заключается в защите наемных работников от возможной эксплуатации со стороны предприятий, предъявляющих спрос на труд и оплачивающих его по низкой цене. Поэтому профсоюзы организуют коллективные формы продажи труда взамен индивидуальных. Они пытаются обеспечить повышение заработной платы, рост численности занятых, улучшение условий труда для работающих и социальные гарантии безработным. Наряду с выполнением чисто экономических задач профсоюзы часто вмешиваются в политическую жизнь своих стран. Значительная политизация характерна, в частности, для европейских профсоюзов.

### 52. Профсоюзы в СССР и профсоюзы в России

В дореволюционной России профсоюзное движение, подавляемое монархическим государством, не смогло достичь необходимой степени зрелости; его реальное воздействие на трудовые отношения практически отсутствовало. Позднее, на советской власти, профсоюзы функционировали как часть партийно-государственного механизма. Они совершенно не вмешивались во многие вопросы, традиционно составлявшие ядро профсоюзной деятельности. Так, они даже не пытались добиваться повышения заработной платы, не проводили забастовки.

В настоящее время российские профсоюзы делают лишь первые шаги к установлению принципиально новых взаимоотношений и с государством, и с предприятиями. Крупнейшее объединение профсоюзов — Федерация независимых профсоюзов России (ФНПР) — является прямым «наследником» советских профсоюзов и объединяет большинство занятых на государственных и приватизированных предприятиях. В деятельности ФНПР все еще велики



**44. Правдивость в буквальном содержании**

Почти всякая реклама содержит элементы преувеличения. Так, использование даже хорошего шампуня не способно привести волосы в столь великолепное состояние, как можно заключить из рекламных роликов на российском телевидении. Демонстрирующие их телемодели обязаны своими удивительными волосами не шампуню, а природе. И только очень наивный человек может надеяться, что его волосы станут такими же после нескольких недель применения соответствующего шампуня.

Но реклама не должна содержать явной лжи или необоснованных фактических утверждений. Пищевой продукт, рекламируемый как естественный, не может иметь химических добавок. Во многих странах по этим мотивам запрещена реклама, строящаяся по принципу: «Наш продукт лучше других». В случае ее использования фирма обязана представить доказательства, что товар действительно превосходит все прочие, причем во всех отношениях (а не только по рекламируемому параметру), что практически невозможно.

**45. Позитивные стороны рекламы**

К числу позитивных сторон рекламы, безусловно, относится информирование покупателя и выявление его потребностей. Действительно, проблемы производства в рыночной экономике решаются на профессиональном уровне. Миллионы специалистов заняты разработкой, совершенствованием продукта. Вместе с тем рациональное потребление, и в особенности личного потребления, остается делом каждого человека.

Причем в большинстве случаев люди не слишком серьезно относятся к оптимальному подбору товаров. Трудно представить себе покупателя, проводящего перед покупкой пельменаса тестирование и опытную эксплуатацию 10–15 разных видов этих аппаратов. Реклама, информируя о всем спектре имеющихся возможностей и оттеняя наиболее серьезные преимущества каждого товара, делает выбор более рациональным, а значит повышает эффективность потребления. С точки зрения производителя, реклама способствует расширению производства и снижению издержек. Действительно, увеличение сбыта рекламируемой продукции позволяет уменьшить средние постоянные издержки.

элементы формализма и бюрократии, а способность реально защитить интересы трудящихся (скажем, добиться выплаты задолженности по зарплате на конкретной фирме) ограничена.

**54. Неконкурирующие группы**

При всем многообразии конкретных причин, порождающих дифференциацию оплаты, она в конечном счете зависит от соотношения складывающегося между спросом на определенный труд и его предложением (с точки зрения как качественных, так и количественных параметров). В этой связи совокупное предложение труда на рынке, т. е. структуру совокупной рабочей силы, принято подразделять на так называемые неконкурирующие группы. Каждая, неконкурирующая группа обычно состоит из работников либо одной профессии, либо одинаковой квалификации. Но деление на неконкурирующие группы достаточно условно и изменчиво.

А в этом случае сохранится приток новых фирм в отрасль и кривая спроса продолжит свое смещение, пока не займет положение касательной в какой-то иной точке. На рис. 3.2 не случайно изображена проходящая через минимум средних затрат линия спроса *Oq* как промежуточная, неустойчивое состояние спроса на его пути из положения *D-1* к стабильному положению *Oz*.

**39. Экономическая эффективность в монополистической конкуренции**

Следует отметить, что цена на продукцию фирмы монополистического конкурента все же превышает предельные издержки, т. е. фирма еще обладает монопольной властью (например, ее фирменная марка является уникальной). Это приводит к чистым убыткам общества, но, подобно монополисту, монополистический конкурентная фирма не снижает цену, чтобы повысить объем спроса за пределы той точки, в которой предельный доход равняется предельным издержкам. При монополистической конкуренции фактический объем производства фирмы меньше того, который минимизирует средние издержки. Это означает, что фирмы имеют резервные производственные мощности, которые являются неэффективными. Если бы в отрасли было меньше фирм и каждая производила бы большее количество продукции, то такое же количество товара можно было бы произвести при более низких средних издержках.

**40. Общэкономическое значение рекламы. Эволюция рекламы**

Мировая история рекламы уходит своими корнями в глубокую древность и богата своими традициями. Первоначала реклама существовала в форме вывесок и объявлений, а также выкриков зазывал и гласаатов. В XVII в. появилась газетная реклама. XX в. породил радиовещательную, телевизионную, самые последние годы — электронную (по сети Интернет) рекламу. Прогресс электроники в последние десятилетия выдвинул на первый план и еще одну разновидность — так называемую прямую рекламу: благодаря компьютерным доске на всех потенциальных потребителей стало возможным личное обращение к каждому клиенту в отдельности.

Новые виды рекламы дополняли или вытесняли старые, но в целом развитие не прерывалось никогда. При этом резко увеличилось объемов рекламной деятельности относится к концу XIX в., по-настоящему масштабной она стала лишь в период между двумя мировыми войнами. С тех пор влияние рекламы на экономику большинства стран мира исключительно велико и продолжает усиливаться.

преобладают черты совершенной конкуренции. С известной долей условности к ним сегодня можно отнести рынки продавцов, строителей, шоферов, уборщиков, рабочих — ремонтников разного профиля, специализирующихся на ремонте жилья, офисов, бытовой техники, мебели и обуви, подсобных рабочих. Спрос здесь представлен множеством мелких и мельчайших фирм, а предложение — неорганизованной массой рабочих, владеющих этими сравнительно простыми профессиями.

**49. Монополия на рынке труда**

*Монополия на рынке труда означает наличие на нем единственного покупателя трудовых ресурсов. Единственным работодателем протитовитот здесь многочисленным независимым наемным рабочим.*

К основным признакам монополии следует отнести:

- 1) сосредоточение основной части (или даже всех) занятых в сфере определенного вида труда на одной фирме;
- 2) полное отсутствие мобильности работников, не имеющих реальной возможности сменить работодателя при продаже своего труда;
- 3) установление монополистом контроля за ценой труда в интересах максимизации прибыли.

Монополия на рынке труда выражается также в том, что для фирмы-монополиста предельные издержки, связанные с оплатой трудовых ресурсов, растут быстрее ставки заработной платы.

**50. Проблема монополии на российском рынке**

Для формирующегося российского рынка труда проблема монополии имеет не только теоретическое, но и большое практическое значение. Монополия (пусть и в очень специфической форме) уходит своими корнями в нашу прежнюю централизованно планируемую экономику, при которой главным (и почти единственным) работодателем выступало государство. Однако, пользуясь своим монополистическим положением, оно твердо удерживало заработную плату на низком уровне. Видимо, не случайно в те времена возникла поговорка: «Государство делает вид, что оно нам платит, а мы делаем вид, что работаем».

В ходе реформ государство перестало быть единственным работодателем. Однако и сегодня на российском рынке труда можно встретить монополистическую ситуацию, которая возникает в результате перелетания остальных элементов государственной монополии с действующими и рыночными механизмами хозяйствования.

### 53. Модели функционирования рынка труда с участием профсоюзов

Существуют три основные модели функционирования рынка труда с участием профсоюзов.

Первая модель сориентирована на повышение заработной платы и занятости с помощью увеличения спроса на труд.

Представим эту модель графически (рис. 4.1).

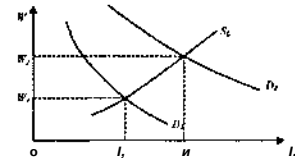


Рис. 4.1. Модель стимулирования профсоюзами спроса на труд (Грязнова А.Г., Юданова Ю.Ю. Микроэкономика. 2000.)

При достижении профсоюзом увеличения спроса на труд кривая спроса смещается вправо из положения  $D_1$  в положение  $D_2$ . В этом случае одновременно решаются две важнейшие задачи профсоюзов: увеличивается занятость (с  $L_1$  до  $L_2$ ) и возрастает ставка заработной платы (с  $W_1$  до  $W_2$ ). Очевидно, что рассмотренная модель является исключительно привлекательной.

Вторая модель сориентирована на повышение заработной платы с помощью сокращения предложения труда. Графическое изображение данной модели приведено на рис. 4.2.

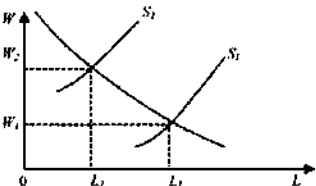


Рис. 4.2. Модель сокращения профсоюзами предложения труда

### 59. Продукты-заменители

Продуктами-заменителями, которые заслуживают особого внимания с точки зрения стратегии, являются продукты, которые:

- способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с имещимися в отрасли;
- производятся отраслью, получающей высокую прибыль.

### 60. Средства для достижения выгодного положения

Соперничество среди существующих конкурентов часто приводит к стремлению всеми средствами добиваться выгодного положения, используя тактику ценовой конкуренции, продвижения товара на рынок и интенсивную рекламу.

Усиление конкуренции зависит от перечисленных ниже факторов.

- Наличие большого числа конкурентов или их примерное равенство в плане величины и силы.
- Медленный рост отрасли, обостряющий борьбу за долю рынка, который влечет за собой экспансивных участников на рынок.
- Продукт или сервис использует нехватку дифференциации или издержек переключения, которые не отпугают покупателя и защищают одного участника борьбы от влияния на его потребителя со стороны другого.
- Постоянные затраты высоки или продукция относится к категории быстропортящейся, подталкивая снижение цен.
- Объем производственных мощностей увеличивается с большим приростом.
- Барьеры выхода достаточно высоки и, подобно специализированным активам или приверженности менеджмента определенному бизнесу, обостряют конкуренцию компаний.
- Соперники отличаются стратегиями, происходящим и «индивидуальностью». Они придерживаются различной идеологии по поводу того, как вести конкуренцию, и постоянно опережают один другого в процессе состязания.

### 61. Издержки переключения

Издержки переключения представляют собой издержки, которые несет покупатель, если он вынужден или намерен перейти от одного поставщика к другому.

### 62. Стратегическая деятельность

Стратегическая деятельность — это выбор компанией поставщиков, у которых необходимо покупать, или групп покупателей, которым необходимо продавать. Компания может улучшить свою стратегическую позицию, найдя таких поставщиков или покупателей, которые будут оказывать на нее наименьшее неблагоприятное влияние.

### 55. Состояние конкуренции в отрасли

Состояние конкуренции в отрасли определяется пятью основными силами:

- 1) угрозой вторжения новых участников;
- 2) угрозой появления продуктов-заменителей или услуг-заменителей;
- 3) рыночной властью потребителей;
- 4) рыночной властью продавцов;
- 5) всеми средствами добиться выгодного положения среди конкурентов.

В совокупности эти силы определяют предельный потенциал прибыли отрасли.

### 56. Угроза вторжения новых конкурентов

Угроза вторжения новых конкурентов зависит от наличия барьеров для входа и реакции существующих конкурентов, если барьеры входа высоки и претенденты сталкиваются с мощным противодействием в отрасли конкурентов, что не представляет серьезной опасности в плане вторжения новичков.

Существует шесть основных предпосылок, создающих барьеры для входа.

1. Экономика, обусловленная ростом и масштабом производства.
2. Дифференциация продукта.
3. Потребность в капитале.
4. Более высокие издержки.
5. Доступ к каналам распределения.
6. Политика правительства.

### 57. Экономический потенциал поставщиков

Поставщики могут оказывать огромное давление при заключении сделки на участников в отрасли: увеличивают цены, снижают качество товаров и услуг. Группа поставщиков является мощным фактором воздействия.

- Они находятся под влиянием всего нескольких компаний и являются более сплоченной группой по сравнению с отраслью, которой они продают.
- Их продукция уникальна или по меньшей мере дифференцирована либо она построила систему издержек переключения.
- Группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию отрасли.
- Группа поставщиков представляет определенную угрозу прямой интеграции в бизнес отрасли-покупателя, это созда-

### 66. Типы «ПОДГОНКИ»

Существует три типа подбора видов деятельности, хотя они не являются взаимоисключающими. Во-первых, виды деятельности должны быть как минимум просто совместимы между собой и не противостоят общей стратегии. Второй тип подбора видов деятельности основан на том, что один вид деятельности усиливает другое. Третий вид подбора деятельности выходит за пределы усиления одного вида деятельности другим (оптимизация усилий).

Во всех трех типах подбора видов деятельности общие цели наименее важнее, нежели отдельные ее направления. Конкурентное преимущество вырастает из всей системы видов деятельности. Хороший подбор видов деятельности обеспечивает устойчивости низких издержек или увеличивает дифференциацию. Кроме того, конкурентная ценность отдельного вида деятельности неотделима от всей системы или стратегии.

### 67. Роль руководства компании

Проблема развития и восстановления стратегии является проблемой организационного характера, и как таковая зависит от руководства. Сильная воля руководителя в отношении выбора является существенным фактором. Во многих компаниях руководство сводит свою роль к проведению усовершенствований в производстве или к заключению сделок.

### 68. Сущность информационной технологии

Информационная технология изменяет способ осуществления деятельности компаний. Она влияет на весь процесс производства продукции, меняет форму самой продукции, т. е. физическую сущность товаров, услуг и информации, предоставляемых компанией в целях создания потребительской ценности.

Важной концепцией, которая помогает определить роль информационной технологии в конкуренции, является цепочка ценности. Цепочка ценности компании представляет собой систему взаимозависимых видов деятельности, между которыми существуют связи.

### 69. Правила конкуренции

Информационная технология изменяет правила конкуренции тремя способами. 1. Достижения в информационной технологии изменяют структуру отрасли. 2. Информационная технология служит мощным рычагом, с помощью которого компании создают конкурентное преимущество. 3. Информационная революция порождает совершенно новые виды бизнеса.

ет препятствие для способности отрасли бороться за улучшение закупок.

- Потребители не являются важными клиентами для группы поставщиков. В таких случаях поставщики не обеспокоены тем, что их собственное благополучие зависит от отрасли, которая потребляет их продукцию. Следовательно, они не озабочены представлением отрасли-потребителю приемлемых цен и не поддерживают исследования и интересы потребителей.

### 58. Экономический потенциал покупателя

Потребители снижают цены, требуя высшего качества товаров и лучшего обслуживания, и настаивают производителей друг против друга в ущерб прибыли всей отрасли. Группа покупателей обладает мощным экономическим потенциалом.

- Покупатели сконцентрированы, их немного, и они осуществляют закупки в больших масштабах. Такие покупатели являются особой потенциальной силой, если промышленность характеризуется строго фиксированными издержками, которые имеют место в производстве металлических контейнеров, химикатов и переработки зерна, тем самым постоянно расширяя свою долю, стремясь занять свободное пространство на рынке.
- Приобретаемые товары в отрасли стандартны и не дифференцированы. Покупатели всегда уверены, что в любой момент могут найти альтернативных поставщиков. Они способны легко перейти от одной компании к другой.
- Покупатели стремятся найти поставщика и купить продукты по самой выгодной цене и подходят к проблеме покупки очень избирательно.
- Покупатели зарабатывают небольшую прибыль, которая побуждает их снизить издержки, связанные с закупочной деятельностью.
- Продукция, предоставляемая отраслью-поставщиком, не влияет на качество товаров и услуг покупателей. Там же, где качество продукции покупателей в значительной мере зависит от продукции, закупаемой в отрасли, цена для покупателей является менее критичным фактором.
- Продукты отрасли не экономят средства покупателя. Там, где продукт отрасли или сервис может самокупиться многократно, покупатель редко интересуется ценой, значительно больше его волнует качество.
- Покупатели могут демонстрировать прямую угрозу регрессивной интеграции для создания промышленного продукта.

### 70. Создание конкурентного преимущества

Информационная технология оказывает огромное влияние на конкурентное преимущество любой компании либо с точки зрения издержек, либо с точки зрения дифференциации.

1. Снижение издержек.
2. Углубление дифференциации.
3. Изменение масштаба конкуренции.

### 71. Преимущество и возможности, представляемые информационной революцией

Руководству компании следует придерживаться пяти рекомендаций.

1. Оценка интенсивности информации.
2. Определение роли информационной технологии в структуре отрасли.
3. Определение и классификация методов, с помощью которых информационная технология может привести к созданию конкурентного преимущества.
4. Исследование способа возникновения новых видов бизнеса, обусловленного применением информационной технологии.
5. Разработка плана реализации преимуществ информационной технологии.

### 72. Корпоративная стратегия

Это то, что превращает корпорацию из набора различных видов бизнеса в единое целое. Корпоративная стратегия и общий план действий для многопрофильной компании являются одновременно и заветным желанием, и пасынком в практике современного менеджмента. Сущность корпоративной стратегии сводится к двум вопросам: какие направления деятельности будут осуществляться в компании и как головной офис корпорации будет руководить всеми этими направлениями?

### 73. Предпосылки корпоративной стратегии

Любая успешная корпоративная стратегия строится на основании ряда предпосылок.

1. Конкуренция осуществляется на уровне дочерних предприятий.
2. Диверсификация неизбежно приводит к увеличению издержек и скванности дочерних предприятий.
3. Акционеры могут охотно диверсифицировать себя.

Эти предпосылки означают, что корпоративная стратегия не может быть успешной, пока в ней не будет уделяться должное внимание дочерним предприятиям.

Если профсоюз теми или иными способами добивается уменьшения предложения труда, то его кривая из положения  $S_1$  смещается в положение  $S_2$ . Следствием этого будет рост ставки заработной платы с  $W_0$  до  $W_2$ . Но одновременно занятость уменьшится с  $L_0$  до  $L_1$ .

Наконец, третья, самая распространенная в наше время, модель ориентирована на увеличение заработной платы, достигаемое под прямым давлением профсоюза. Здесь уже, как правило, речь идет о мощных, открытых (т. е. доступных для всех желающих вступить в них) отраслевых или общенацональных профсоюзах, которые, например, под угрозой массовой забастовки в состоянии заставить предприятия пойти на желательный для профсоюза рост ставок заработной платы (рис. 4.3).

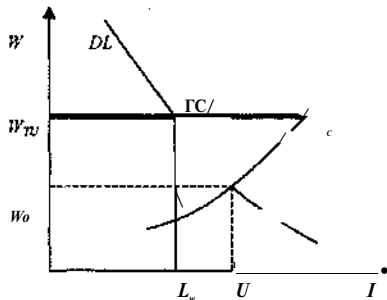


Рис. 4.3. Модель прямого воздействия профсоюза на зарплату. На графике видно, что равновесная ставка заработной платы в условиях конкурентного рынка труда могла бы составить  $W_0$ . Однако отраслевой профсоюз добивается установления заработной платы на уровне не ниже  $W_{TU}$  прося в противном случае забастовки. Кривая предложения труда  $S_1$  превращается в ломаную кривую  $W_{TU}S_2$  (на графике она выделена утолщением). В соответствии со своей кривой спроса предприятие ответит на рост ставки заработной платы с  $W_0$  до  $W_2$  уменьшением числа занятых работников с  $L_0$  до  $L_1$ .

### 63. Операционная эффективность: необходимо, но недостаточно

Операционная эффективность означает выполнение сходных видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Операционная эффективность включает оценку эффективности. Она опирается на ряд видов практической деятельности, позволяющих компании лучше использовать имеющиеся факторы производства, например за счет снижения брака продукции или более быстрой разработки лучших продуктов. Конкуренция в операционной эффективности сдвигает границу производительности все выше, существенно поднимая этот предел для каждого. Но несмотря на то, что это состояние приносит повседневную операционную эффективность в целом, это не означает относительного улучшения положения каждого.

### 64. Стратегическое позиционирование

Расмотрим стратегическое позиционирование на примере компании Ikea. Компания Ikea — крупный розничный продавец мебели в Швеции. Ikea ориентировала свою деятельность на молодых покупателей мебели, которые стремятся найти одновременно стиль и низкую стоимость, что позволило превратить эту маркетинговую концепцию в стратегическое позиционирование. Это тщательно продуманная комбинация видов деятельности, которая оказалась более чем успешной. После появления Ikea в России легко судить о ее успешной работе.

### 65. Правильное сочетание видов деятельности на конкурентное преимущество

Решение, связанное с позиционированием, определяет не только выбор видов деятельности и как компания будет выполнять отдельные из них, но и то, как эти виды деятельности будут связаны между собой. Если операционная эффективность — это проблема достижения превосходных показателей в отдельных видах деятельности, то стратегия — это проблема выбора комбинации видов деятельности. Стратегия компании базируется на всей системе видов деятельности, а не какой-то ее части. Источник ее конкурентного преимущества заключается в способе, которым ее виды деятельности поддерживают и усиливают друг друга. «Подгонка» видов деятельности блокирует попытки подражания путем создания цепочки, которая так же прочна, как и прочна связь между ее звеньями. Издержки одного вида деятельности снижаются за счет выполнения других видов. Пододоно этому элементу одного вида деятельности для потребителя может быть повышена за счет другой деятельности компании. Именно таким образом подбор видов деятельности обеспечивает конкурентное преимущество и высокую прибыльность.

**74. Формулировка корпоративной стратегии**

Необходимо определить условия, при которых диверсификация будет однозначно создавать биржевую стоимость. Эти условия можно свести к трем важным критериям:  
критерий привлекательности;  
критерий затрат на вхождение (в новый бизнес);  
критерий взаимной выгоды.

**75. Концепция корпоративной стратегии**

Существует четыре концепции корпоративной стратегии.

1. Управление портфелем активов.
2. Реструктуризация.
3. Передача опыта и знаний.
4. Разделение видов деятельности.

**76. Компания выбирает корпоративную стратегию**

1. Идентификация взаимосвязей между уже существующими дочерними предприятиями.
2. Выбор основных видов коммерческой деятельности, которые оставили бы фундамент корпоративной стратегии.
3. Формирование горизонтальных организационных механизмов, которые содействуют организации взаимосвязей между основными направлениями бизнеса и служат основанием для дальнейшей диверсификации.
4. Неотступное следование благоприятным возможностям диверсификации, которые позволяют разделять виды деятельности.
5. Неуклонная диверсификация посредством передачи опыта и знаний, если благоприятные возможности для разделения видов деятельности ограничиваются или исчерпаны.
6. Неотступное следование стратегии реструктуризации, если это соответствует профессиональному опыту администрации или существуют неблагоприятные возможности для создания корпоративного взаимодействия.
7. Выплаты дивидендов, предоставляющие акционерам возможность осуществлять управление портфелем архивов.

**77. Корпоративная основа**

Определение корпоративной основы является хорошим способом, чтобы добиться, чтобы корпорация будет создавать биржевую ценность акций. Наличие правильной основы поможет объединить усилия дочерних предприятий и укрепить способы, с помощью которых они взаимосвязаны, а также сформировать выбор новых бизнесов для проникновения на рынок.

**86. Сильное ограничение прямой кооперации между соперниками в отрасли**

В наше время наиболее распространенной причиной политики конкурентоспособности является призыв к увеличению степени кооперации исследований и созданию отраслевых консорциумов. Действия на основе представлений о том, что ведение конкурентами независимых исследований вызывает распыление и дублирование средств и что совместные усилия ведут к достижению экономики в масштабах деятельности, а также что отдельные компании, вероятно, недостаточно инвестируют научно-исследовательские работы из-за неспособности использовать все получаемые выгоды, правительства приняли идею о более тесной кооперации.

**87. Продвижение целей, ведущих к устойчивому инвестированию**

Правительство оказывает огромное влияние на формирование целей инвесторов, менеджеров, персонала, проводящую ими в различных областях политику. Правительство должно направлять усилия на стимулирование существенных вложений в повышение квалификации работников, инновации, а также в материальные активы. Самым мощным и единственным средством увеличения нормы инвестиций в отрасль является налоговый стимул для долгосрочного дохода от прироста капитала, использование которого ограничено новыми вложениями в акции корпорации.

**88. Прекращение регулирования конкуренции**

Регулирование конкуренции посредством проведения соответствующей политики, например, сохранение государственной монополии, контроль за вложениями в отрасль или фиксация цен, приводит к двум существенным отрицательным результатам: происходит снижение конкуренции и замедление инноваций, поскольку компании прежде всего взаимодействуют со структурами, устанавливающими регулирование, и защищают от того, что они уже имеют; а это, в свою очередь, делает отрасль менее динамичной и менее привлекательной для покупателей или поставщиков.

**89. Проведение сильной внутренней**

**политики инноваций**

Сильная антitrustовская политика, особенно в горизонтальных слияниях, объединениях, обусловленных сговором, представляет собой основу для инноваций. Реальная внутренняя конкуренция требует, чтобы правительство не допускало слияния компаний, приобретение и объединений с вовлечением в капитал

**80. Преодоление серьезных препятствий для внесения изменений и новшеств, которые так часто сопутствуют успеху**

Ответ на этот вопрос лежит в четырех атрибутах страны.

1. **Условия для факторов.** Позиция страны в факторах производства, таких как наличие квалифицированной рабочей силы или инфраструктуры, необходимых для ведения конкурентной борьбы.
2. **Состояние рынка.** Характер спроса на внутреннем рынке для отраслевого продукта или услуг. Страна получает конкурентное преимущество в тех отраслях, в которых внутренний спрос обеспечивает компаниям более ясное или более раннее представление о потребностях покупателя, при помощи которых требовательные покупатели осуществляют давление на компании, вынуждающее их внедрять инновации быстрее.
3. **Составные и поддерживающие отрасли.** Важной составляющей национальных преимуществ является присутствие в данной стране родственных и поддерживающих отраслей, конкурентоспособных на международном уровне.
4. **Уточняющая стратегия, структура и соперничество.** Существующие в стране условия создания, организации и управления компаниями, а также характер внутренней конкуренции. В действительности национальные лидеры оказываются в своем большинстве неконкурентоспособными, даже если они получают крупные субсидии и мощную защиту своего правительства.

**81. Правило ромба как система**

Каждая из четырех названных составляющих успеха определяет соответствующую точку на ромбе конкурентных преимуществ страны; действие одной из составляющих часто зависит от состояния трех остальных.

Например, требовательность покупателей не приведет автоматически к появлению улучшенной продукции, если качество людских ресурсов не даст компании возможности добиваться соответствия требованиям покупателей. Конкретные недостатки в факторах производства не будут стимулировать обновление, если конкуренция недостаточно сильна и цели, которые ставит перед собой компания, не подкрепляются существенными инвестициями. В целом слабая позиция в любой из составляющих будет ограничивать возможности данной отрасли прогрессировать и обновляться.

**95. Улучшение действующего внутри страны правила ромба**

Для компании необходимо улучшать то окружение, в котором она существует внутри страны, превращая его в более прогрессивную платформу для достижения успеха на международном уровне. Часть ответственности, лежащей на компании, состоит в том, чтобы играть активную роль в формировании кластеров и работать со своими покупателями внутри страны, с внутренними поставщиками и каналами сбыта, совершенства и расширения конкурентные преимущества. Почти в любой конкурентоспособной отрасли страны ведущие компании делают заметные шаги по созданию специальных факторов, таких как людские ресурсы, научные знания или инфраструктура.

**96. Положительное отношение к конкуренции внутри страны**

Для курирования в международных масштабах компании необходимы достаточно сильные внутренние конкуренты и активная конкуренция в пределах рынка собственной страны. Для сегодняшних Соединенных Штатов Америки и Европы характерно, что менеджеры имеют привычку жаловаться на избыточную конкуренцию и приводить аргументы в пользу слияний и приобретения компаний, что должно привести к столь желаемой ими крупномасштабной экономике и возникновению критической массы.

**97. Глобализация для использования избранных преимуществ в других странах**

В поиске «глобальных» стратегий многие компании в настоящее время отказываются от возможности, которые они имеют в соответствии с существующей расстановкой сил в ромбе для собственной стран. Для того чтобы извлечь преимущества из исследований за границей, компании должны иметь высококвалифицированных специалистов в точках своего базирования за границей и сформировать высокий уровень приложения усилий в исследовательской области. Для получения отдачи от исследований, проводимых за границей, компании должны обеспечить доступ к своим собственным идеям, осознавая, что конкурентные преимущества приходят в результате длительных улучшений, а не в результате защиты сегодняшних секретов.

## 82. Роль правительства в конкурентоспособности страны

Очень много разговоров по вопросу конкурентоспособности стран. Ни один вопрос не вызывает такого непонимания, как роль правительства. Правительство не может создавать конкурентоспособные отрасли; это могут делать только сами компании. Правительство играет роль, которая по своей сути оказывается значимой только частично и ведет к успеху, лишь если действия правительства срабатывают вместе с благоприятными основополагающими условиями, приведенными в ромбе. Роль правительства скорее косвенная, чем прямая.

## 83. Фокусировка на создание специализированных факторов

На правительство лежит большая ответственность за такие основополагающие факторы, как система начального и среднего образования, базовая инфраструктура страны, а также проведение исследований в областях, представляющих интерес, например в здравоохранении. Однако усилия, направляемые по пути создания благоприятных факторов, редко приводят к формированию конкурентных преимуществ. Факторы, приводящие к конкурентным преимуществам, являются прогрессивными, специализированными и тесно связанными с определенными отраслями или группам отраслей.

## 84. Вмешательство в факторы и валютный рынок

Вмешавшись в факторы и валютный рынок, правительство наделяется снизить факторные издержки или установить благоприятный валютный курс. Опыт, накопленный во всем мире, свидетельствует о том, что такая политика, какую проводила администрация Рейгана для девальвации доллара, часто оказывается неэффективной. Если действующие на рынке силы приводят к повышению факторных издержек или повышению обменного курса, правительство должно сопротивляться соблазну вернуть их обратно.

## 85. Строгое соответствие продукта стандартам безопасности и охраны окружающей среды

Законодательная деятельность правительства может способствовать достижению конкурентных преимуществ посредством стимулирования и совершенствования внутреннего спроса. Жесткие стандарты на показатели деятельности продукта, на его безопасность, а также влияние на окружающую среду создают давление на компании, вынуждающее их повышать качество, совершенствовать технологию и придавать продукту особенности, отвечающие потребительскому спросу и социальным потребностям.

## 98. Выборочное использование возможностей слияния

Создание альянсов с иностранными компаниями превратилось в одну причину менеджеров и предмет их забот: они отражают представляющееся привлекательным решение проблем компании, желающей получить преимущества, связанные с существованием предприятий за границей, или застраховаться от рисков, не теряя при этом своей независимости. Альянс как всеобъемлющая стратегия будет только обеспечивать заурядность компании, но не лидирование на международном уровне.

## 99. Выбор страны базирования для усиления конкурентных преимуществ

К наиболее важным решениям, принимаемым интернациональными компаниями, относится выбор страны, в которой будет базироваться каждый из видов деятельности. Компания может иметь различные страны базирования для различных видов деятельности или сегментов. Конкурентные преимущества формируются в стране базирования. Условия, существующие в стране базирования, должны способствовать введению новшества; в противном случае у компании нет другого выхода, кроме как перевести свое базирование в страну, стимулирующую инновации и обеспечивающую самую благоприятную среду для конкурирования на международном уровне.

## 100. Роль управления

Слишком много компаний и менеджеров неправильно воспринимают характер конкуренции и стоящие перед ними задачи, концентрируя свое внимание на улучшении финансовой деятельности, поиске поддержки правительства, стабильности, стремятся к снижению риска посредством слияний и объединений.

Лидеры верят в перемены; они ориентируют свои организации на постоянное обновление; они осознают важную роль своей собственной страны как составляющей конкурентных успехов и работают над совершенствованием. Важнее всего то, что лидеры осознают потребность в давлении рынка и испытаниях, поскольку они стремятся соответствовать соответствующим — и в некоторых случаях достаточно болезненным — политическим действиям правительства. Их часто называют «государственными лодыжками», несмотря на то что немногие из них представляют собой государственных чиновников.

## 78. Конкурентоспособность страны

Некоторые рассматривают конкурентоспособность страны как явление макроэкономики, управляемое такими факторами, как валютный курс, процентные ставки и дефицит бюджета. Единственно разумная концепция конкурентоспособности на национальном уровне — это *производительность*. Основная цель каждого государства состоит в достижении высокого и постоянно растущего уровня жизни для своих граждан.

Производительность — это объем выпуска продукции, производимый единицей затраченного труда или капитала.

Страна базирования — это страна, в которой создаются и поддерживаются основные конкурентные преимущества предприятия. Это та страна, где вырабатывается стратегия компании, в которой создаются и поддерживаются базовый продукт и технологические процессы; там же локализованы наиболее производительные работы и сконцентрирована самая квалифицированная рабочая сила.

## 79. Успех на международных рынках

Повсюду в мире компании, добившиеся лидерства в международных масштабах, используют стратегии, которые отличаются друг от друга во всех отношениях. Компании добиваются конкурентных преимуществ посредством инноваций. Они подходят к нововведениям в самом широком смысле, используя как новые технологии, так и новые методы работы. Они осваивают новые методы достижения конкурентоспособности или находят лучшие способы конкурентной борьбы при использовании старых способов. На международных рынках инноваций, которые приносят конкурентное преимущество, предугадываются как внутренние, так и внешние потребности.

## 90. Отказ от зарегулированности в торговле

Регулирование торговли представляет собой растущую и опасную тенденцию, оказывающую сильное влияние на снижение конкурентоспособности страны. Приказные торговые соглашения, добровольные соглашения по ограничению, любые другие механизмы, устанавливающие количественные цели по подразделению рынков, опасны, неэффективны и часто оказываются очень дорогостоящими для потребителей. Торговая политика должна стимулировать открытый доступ к рынку для любой страны.

## 91. План работы компании

Только сами компании могут достигнуть конкурентных преимуществ и сохранять их. В частности, они должны осознать ведущую роль инноваций и ту напряженность, которая инновации могут возникать только на основе давления и ведения поиска. Это заставляет руководство создавать динамичную среду, способствующую ведению поиска, замечать все пути, обещающие легкое и быстрое создание конкурентных преимуществ, которые на самом деле ведут к провалу.

## 92. Создание давления для обеспечения инноваций

Компания должна искать испытания и деятельность под давлением, а не избегать их. Частично стратегия состоит в том, чтобы воспользоваться преимуществами страны, в которой находится сама компания, и создать на этой базе предпосылки для возникновения инноваций. Для этого компании могут осуществлять продажи самым требовательным покупателям и распространителям.

## 93. Поиск сильных конкурентов для повышения мотивации

Для стимулирования организационных изменений сильные конкуренты могут рассматриваться в качестве общего врага. Лучшие менеджеры всегда кажутся несколько нагуганными; они относятся с уважением к конкурентам и исследуют их. Для сохранения динамики компании должны сделать стремление к испытаниям одним из принципов организации.

## 94. Создание систем предупреждения

Компании могут предпринять определенные действия для того, чтобы лучше видеть признаки происходящих изменений и действовать в соответствии с ними, совершая благодаря этому мощный рывок вперед на пути конкурентной борьбы. Они могут назначить ответственных за выявление сильных покупателей, требования которых оче-

**701. Определение кластера**

**Кластер**, или промышленная группа, — это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга.

**102. Почему экономисты следуют рассматривать через призму кластеров, а не через более традиционное группирование компаний, отраслей или же секторов, таких как в производстве или обслуживании?**

Прежде всего в силу того факта, что кластеры лучше согласуются с самим характером конкуренции и источниками достижения конкурентных преимуществ. Кластеры лучше, чем отрасли, охватывают важные связи, взаимодополняемость между отраслями, распространение технологий, информации, навыков, маркетинга и осознание потребностей заказчика по фирмам и отраслям. Большинство участников кластера не конкурируют между собой непосредственно, просто они обслуживают разные сегменты отрасли. Кластер обеспечивает возможность ведения конструктивного и эффективного диалога между родственными компаниями и их поставщиками, с правительством, а также другими институтами. Государственные и частные инвестиции, направленные на улучшение условий функционирования кластера, приносят пользу сразу многим фирмам.

**103. Локализация и конкуренция**

Конкуренция является динамичной и базируется на обновлении и поиске стратегических различий. В этих условиях факторы производства постепенно утрачивают бывшее значение, об этом свидетельствует и расширение поставок факторов, по мере того как все больше стран становятся открытыми для экономики в мировых масштабах, и повышение эффективности национального и интернационального рынков факторов производства, и уменьшение интенсивности факторов конкуренции. При таком широком и более динамичном видении конкуренции местоположение определяет конкурентное преимущество посредством своего влияния на производственные цепочки и особенно на рост провайдеров-поставщиков.

**104. Доступ к специализированным факторам производства и рабочей силе**

Кластер представляет собой пространственную организационную форму, которая по своей внутренней сущности может быть более эффективной в отношении компоновки факторов производства — в случае доступности конкурентоспособных местных поставщиков.

**113. Роль внутренней торговли и инвестиций**

Большое значение международной торговли и инвестиций в качестве мощных движущих сил роста производительности осознается достаточно широко, однако роль внутренней торговли и инвестиций в большинстве случаев игнорируется. Торговля внутри страны, которая облегчает близким расположением, национальную общность и, достаточно часто, меньшим числом существующих барьеров, обеспечивает тот краеугольный камень, отталкиваясь от которого фирмы начинают формировать навыки, необходимые для выхода на международный уровень. Достаточно часто в условиях развивающейся экономики различные отрасли группируются вместе, при этом в остальных областях деятельность, за исключением сельскохозяйственной и разработки ресурсов, оказывается очень слабой или не ведется совсем. В развитой экономике также может наблюдаться концентрация экономической деятельности в немногих географических регионах.

**114. Парадоксы местоположения**

Парадоксальным является то, что устойчивые конкурентные преимущества в условиях мировой экономики часто оказываются в большей степени локальными, возникающими из концентрации высоко специализированных профессиональных навыков и знаний, соперников, институтов, связанных друг с другом видов экономической деятельности, а также искушенных потребителей в конкурентной стране или регионе. Стандартные факторы производства, технологии и информация уже легко доступны при глобализации, в то время как прогрессивные параметры конкуренции остаются связанными в географическом плане.

**115. Рождение, эволюция и упадок кластеров**

Кластеры могут также возникать в результате необычного, сложного или повышенного местного спроса.

Для зарождения кластера часто оказываются существенными и случайные события. Первоначальный этап формирования компаний в регионе часто отражает действия предпринимателей, которые невозможно полностью объяснить только наличием благоприятных местных условий.

В здоровом и жизнеспособном кластере первоначальная критическая масса фирм усиливает процесс самоусиления, в котором появляются специализированные поставщики; накапливается информация; в местных институтах налаживается специальная подготовка, ведутся исследования, развивается инфраструктура

**Доступ к организациям и общественным благам**

Кластеры создают много факторов производства, которые являются слишком дорогостоящими в сфере общественных или квази-общественных товаров или услуг. Например, возможность нанимать работников, подготовленных в ходе местных программ, устранять и сокращать издержки внутреннего обучения. Фирмы часто могут получать доступ к таким выгодам, как специализированная инфраструктура или советы экспертов в местных институтах при очень низких издержках. Информация, создаваемая внутри кластера, сама по себе может представлять своего рода общественное благо.

**108. Стимулы и измерение производительности**

Кластеры могут решить или смягчить негативное действие организационных проблем, возникающих в более изолированных географических регионах и в фирмах с большей интеграцией по вертикали. Кластеры повышают ценность стимулов внутри компаний для достижения более высокой производительности по нескольким причинам, прежде всего из-за конкурентного давления. Соревновательство с местными конкурентами оказывает сильное стимулирующее воздействие из-за легкости постоянного сравнения результатов, а также из-за того, что местные соперники имеют общие общие условия, в связи с чем конкурентная борьба должна вестись в других направлениях.

**109. Преимущества кластеров в инновациях**

Преимущества кластеров в нововведениях и росте производительности по сравнению с изолированными местоположением могут быть более важными, чем выгоды в текущей производительности, хотя здесь существуют также определенные риски. Участие в кластере предоставляет также преимущества в доступе к новым технологиям, методам работы или возможностям поставок. Входящие в кластер фирмы быстро узнают о прогрессе в технологии, о доступности новых компонентов и оборудования, о новых концепциях в обслуживании и маркетинге и постоянно следят за этими вещами, поскольку эти задачи облегчаются постоянными взаимосодействующими с другими членами кластера, визитами и личными контактами.

**110. Кластеры в образовании нового бизнеса**

Многие, если не все, новые деловые структуры чаще возникают внутри существующих кластеров, чем изолированно. Это происходит по разным причинам. Во-первых, кластеры создают побуждающие мотивы для их возникновения благодаря лучшей информиро-

**118. Влияние правительства на совершенствование кластера**

Совершенствование кластера будет значительно обогнано частными инвестициями. Например, в лесном хозяйстве Новой Зеландии центр кластера находится на Норт-Айленде, в то время как основные университетские центры, поддерживающие кластер, расположены в университете в Кентербери, на Саут-Айленде.

Кластеры предлагают правительствам новый путь сбора и организации информации. Например, система промышленных классификационных стандартов плохо согласуется с кластерами и реальным характером конкуренции; некоторые группы отраслей, такие как машиностроение, производство продуктов питания, предоставление услуг, оказываются неспособными установить самые важные связи между отраслями. Все кластеры становятся зрелыми и развиваются, по мере смещения их конкурентных преимуществ изменяются и соответствующие приоритеты правительства. На раннем этапе приоритетными являются улучшение инфраструктуры и устранение неблагоприятных условий, следующих из теории ромба.

**119. Влияние кластера на общую экономическую политику**

Концепция кластера обеспечивает развитие особой формы мышления во многих областях политики, выходящих за рамки общих потребностей экономики в целом. Основанное на понятии кластер мышление среди других направлений может направлять политику в науке и технологии, образовании и профессиональной подготовке, в содействии экспорта и иностранным инвестициям.

**120. Роль корпорации в развитии кластера**

Несмотря на то что кластеры предлагают вполне ощутимые конкурентные преимущества, первая реакция менеджеров — настроенное отношение к ним. Несмотря на то что компания может столкнуться с необходимостью конкурентной борьбы за работников и другие факторы производства, присутствие кластера расширяет возможности их получения. Общий доступ к специализированным навыкам, услугам, технологиям и информации в кластере обычно возрастает. Любое усиление конкуренции сопровождается преимуществами кластера в производительности, гибкости и инновациях.

ванности о существующих благоприятных возможностях. Индивидуумы, работающие где-либо в кластере или вблизи него, легче осознают существующие зазоры в производимой продукции, предоставляемых услугах или поставках, которые они могут заполнить. При наличии подобного видения такие индивидуумы с большей готовностью покидают существующие фирмы для того, чтобы создать новые в тех областях, где образовались новые возможности.

#### 111. Социальная экономика кластеров

Одно только присутствие в некотором месте фирм, поставщиков и институтов создает потенциал для экономических выгод, но еще не гарантирует реализацию этого потенциала. Социум объединяет кластеры и вносит свой вклад в процесс создания ценности. Многие конкурентные преимущества кластеров нуждаются в свободном потоке информации, развитии обменов и совершении сделок, ведущих к созданию добавленной стоимости, готовности объединить программы и работу в различных организациях, а также в наличии сильной мотивации для улучшений. Реализацию этих условий поддерживают взаимосвязи, существующие структуры и понимание общего интереса. Экономическая деятельность оказывается «встроенной» в существующие социальные отношения.

#### 112. Кластеры в развитии экономики

Кластеры обычно выражены сильнее в условиях развитой экономики, где глубина и широта кластеров оказывается больше. В развивающейся экономике большая часть промышленных предприятий имеет местное базирование или представляет собой иностранные дочерние подразделения, обслуживающие местный рынок. В развивающейся экономике образование кластеров ослабляется низким уровнем образования и низкой квалификацией, а также слабым развитием общественных институтов. Недостаточное количество кластеров в развивающихся странах не означает, что эти страны не способны кучастью в конкурентной борьбе, но оно замедляет совершенствование и повышение производительности. Чем здоровее экономика, тем большее значение приобретает реальные инновации в продукции, услуги и методы производства для поддержания растущих заработных плат и замены высокобюджетных рабочих мест за счет усовершенствований и повышения эффективности.

#### 121. Роль торговых объединений и коллективных сообществ в развитии кластера

Отдельные компании могут влиять на развитие кластера независимо друг от друга, и такую роль часто выполняют основатели кластера или лидирующие в нем фирмы. Однако определенные внешние эффекты и общественные блага, включенные в кластер, неформальные сети и формальные торговые объединения, консорциумы и другие коллективные сообщества часто становятся необходимыми и приемлемыми. Деятельность многих торговых ассоциаций часто сводится к лоббированию правительства, обору некоторых статистических данных, при этом сами ассоциации берут на себя распределение социальных функций. Однако существующие у объединений возможности по усилению конкурентоспособности кластера оказываются значительно больше.

#### 122. Влияние корпоративного местоположения на кластеры

Глобализация наряду с простотой транспортировки и обеспечением коммуникаций привела к росту заключения судебных договоров с компаниями, переместившимися много производственных мощностей в регионы с низкими заработными платами, низким налоговым бременем и низкими затратами на коммунальное обслуживание. Заключение судебных договоров на выполнение некоторых видов деятельности с внешними фирмами с целью сократить издержки на факторы производства может в самом деле уменьшить местные затруднения.

#### 123. Инициативы, связанные с развитием кластера

Инициативы, связанные с развитием кластера, обеспечивают новый способ организации экономического развития, при котором прилагаемые усилия выходят за рамки традиционных усилий по снижению издержек на ведение экономической деятельности и усиливают общую экономическую обстановку. Инициативы кластера могут не только сфокусировать внимание на обсуждении определенных проблем политики правительства, но и способствуют выявлению проблем внутри частного сектора.

Получение ресурсов извне кластера может оказаться необходимым при недостаточности конкурентоспособных локальных поставщиков, но такую ситуацию нельзя считать идеальным порядком. Доступность местных ресурсов минимизирует необходимость в материально-производительных запасах и избавляет от необходимости затрат на импорт, а также связанных с этим задержек. Доступ к требуемым ресурсам внутри кластера может быть также более действенным или эффективным, чем объединение по вертикали.

#### 105. Доступ к информации

Внутри кластера, в фирмах и местных организациях накапливаются широкие знания по маркетингу, технологиям, а также другие специализированные виды информации. Доступ к этой информации может быть лучше организован и требовать меньших затрат для фирм внутри кластера, позволяя им работать за счет этого более продуктивно и выходить на передовой уровень производительности. Подобное воздействие оказывает также и поток информации между подразделениями одной компании. Важным частным случаем создаваемых кластером информационных преимуществ оказывается доступность информации о текущих потребностях покупателей. Требуемые заказы нередко входят в кластер в качестве его составной части, а другие члены кластера часто получают и распространяют информацию об их нуждах.

#### 106. Понятие взаимодополняемости

Кластер способствует повышению производительности не только путем приобретения и пригонки факторов производства, но и тем, что он обеспечивает развитие взаимодополняемости между видами деятельности участников кластера. Самая очевидная форма взаимодополняемости существует между продуктами. Например, в туристическом бизнесе качество получаемых посетителем впечатлений зависит не только от подачи первичных предлагаемых их вниманию объектов, но также и от уровня комфорта и сервиса в гостиницах данного региона, обслуживания в ресторанах, доступности и качества сувениров, от состояния аэропортов и транспортной инфраструктуры. Из этого примера видно, что составные части кластеров часто оказываются сильно зависящими друг от друга. Плохая работа одной части кластера может препятствовать успеху других. Такая взаимодополняемость продуктов, направленная на создание покупательского спроса, широко распространена; мы находим ее не только в области предоставления услуг, но и в дизайне продукции, в материальном обеспечении и послепродажном обслуживании.

и разрабатываются соответствующие законодательные нормы; при этом кластер становится более заметным и возрастает его престиж. Однако по мере того как мировая экономика все больше будет открываться для конкуренции, эти кластеры будут уменьшаться и исчезать.

#### 116. Роль правительства в экономике

Основная роль правительства в экономике состоит в достижении макроэкономической и политической стабильности. Правительство достигает этой цели посредством создания устойчивых правительственных организаций, согласованной базовой структуры экономики, а также проведения устойчивой политики в макроэкономике. На втором месте в деятельности правительства в экономике стоит повышение общей производительности на уровне микроэкономики посредством повышения эффективности и качества объективных вложений в виды деятельности. Третью роль правительство состоит в установлении общих действующих на уровне микроэкономики правил и движущих мотивов, управляющих конкурентной борьбой таким образом, чтобы она способствовала росту производительности.

#### 117. Проведение правительством политики на уровне кластера

Все кластеры предоставляют возможность для повышения производительности и поддержки роста заработной платы, даже те, которые не конкурируют с компаниями в других регионах. Правительство должно способствовать разрастанию имеющихся и возникающих кластеров и способствовать им, а не пытаться создавать совершенно новые кластеры. Новые отрасли и новые кластеры лучше всего возникают из уже существующих. Виды деятельности, в которых применяются прогрессивные технологии, не добиваются успеха в вакууме; они могут быть успешными только там, где уже есть база, основанная на менее сложной деятельности в данной области. Для проверки усилий по развитию кластера необходимо, чтобы определенные зародки кластера прошли проверку рынком. Успехи по развитию кластера должны идти через достижение конкурентных преимуществ и специализацию, а не через попытки повторения того, что уже присутствует в других регионах.

#### 124. Общие характеристики инициатив, характерные для кластера

В успешных инициативах кластера можно обнаружить ряд общих характеристик.

- Понимание всеми заинтересованными сторонами конкурентоспособности и роли кластера в достижении конкурентных преимуществ.
- Концентрация усилий по преодолению препятствий и снижению ограничений для совершенствования кластера.
- Существование структуры, включающей все кластеры данной страны или штата.
- Установление соответствующих границ кластеров.
- Широкое вовлечение участников кластеров и взаимодействующих институтов.
- Лидерство частного сектора.
- Пристальное внимание к межличностным взаимоотношениям.
- Смещение в направлении активности.
- Институционализация.

#### 125. Структура глобальной стратегии

В большинстве аспектов конкурентная стратегия для местных и глобальных компаний практически одинакова; в обоих случаях успех является функцией привлекательности отраслей, в которых фирма конкурирует, а также относительной позиции данной фирмы в этих отраслях.

Таким образом, говоря о глобальной стратегии, мы имеем в виду особые проблемы, возникающие в том случае, когда фирмы вступают в конкуренцию на международном уровне. Что отличает глобальную стратегию, так это широта охвата различных стран частями цепочки ценности.

#### 126. Конфигурация

Конфигурация акцентирует внимание на том, где размещается каждый из видов деятельности в цепочке ценности соответствующей фирмы. Более того, определенная деятельность может происходить либо в одном месте, либо в нескольких местах.

Международная конфигурация деятельности фирмы создает конкурентное преимущество посредством выбора конкретных мест для выполнения каждого действия и числа таких мест. Одной из причин при выборе места для какого-либо действия является **сравнительное преимущество** в выполнении данного действия. Второй очевидной причиной в выборе местоположения является **конкурентное преимущество**.

#### 137. Переход от локальной к глобальной стратегии

Итак, теперь мы можем соединить конкурентные преимущества глобальной сети и конкурентные преимущества отдельных местоположений в новую интегрированную концепцию глобальной стратегии. Конкуренция на множестве мест включает ряд вариантов выбора:

1. Формирование глобализации на основе уникальной конкурентной позиции.
2. Проникновение на международные рынки на основе четкой и последовательной позиции.
3. Создание четкой определенной «домашней» базы для каждого самостоятельного вида бизнеса.
4. Предметно-производственная специализация домашних баз различных локализаций.
5. Распространение деятельности с целью расширения преимуществ домашней базы.
6. Координация и интеграция рассредоточенных видов деятельности.
7. Сохранение национальной принадлежности в дочерних подразделениях.
8. Альянсы как двигатели глобализации, но не как стратегия.
9. Расширение бизнеса в отраслях и сегментах с преимуществами, обусловленными местоположением.
10. Совершенствование домашней базы.

#### 138. Формирование глобализации на основе уникальной конкурентной позиции

Глобальная стратегия должна начинаться с уникальной конкурентной позиции, которая выражается в каком-либо четком конкурентном преимуществе. Компания не сможет преодолеть барьеры, препятствующие проникновению на незнакомые рынки, если она не предьявит сколько-нибудь значимое преимущество, заключающееся либо в издержках, либо в дифференциации. Вывод, который можно сделать из этого принципа, состоит в том, что компании прежде всего должны глобализировать свою деятельность в тех сферах бизнеса и сериях изделий, где у них есть действительно уникальные преимущества. Именно эти области деятельности предоставляют наибольшие шансы на успех в международной конкуренции.

#### 139. Проникновение на международные рынки на основе четкой и последовательной позиции

Интернационализация открывает перед компаниями огромные и постоянно расширяющиеся международные рынки. Реализация глобальной стратегии фирмы требует проведения тщательно продуманной, долгосрочной кампании для проникновения в каждый из зарубежных рынков, которая вместе с тем поддерживает

#### 130. Сравнительное преимущество против конкурентного преимущества

Очевидное противоречие между глобализацией конкуренции и сильной национальной или даже локальной ролью в конкурентном преимуществе может быть разрешено признанием того факта, что парадигма, которая управляет конкуренцией между отдельными местами, сместилась со **сравнительного преимущества** на более широкое понятие **конкурентного преимущества**.

Сравнительное преимущество благодаря более низким факторным издержкам (например, труд, сырье, капитал или инфраструктура) или объемам по-прежнему существует, но в большинстве отраслей оно уже не предоставляет конкурентного преимущества и не поддерживает высокого уровня заработной платы.

Конкурентное преимущество местоположений возникает не непосредственно из доступности дешевых факторов производства или объемов, а из наивысшей производительности при использовании этих ресурсов: основные факторы производства создают конкурентные затруднения, а не преимущества.

#### 131. Конкурентные преимущества

Конкурентные преимущества отдельного местоположения заключаются в качестве среды, которое это местоположение обеспечивает в целях достижения высоких и неуклонно возрастающих уровней производительности в конкретной области. В то время как мы привыкли полагать, будто источники конкурентного преимущества появляются внутри самой компании, потенциал компании, с точки зрения преимуществ и многих необходимых ей факторов производства, кроется в ее ближайшем окружении. Только этим можно объяснить, почему так много успешно действующих компаний в определенных сферах деятельности появляются в одной и той же стране или даже одном и том же регионе внутри страны.

#### 132. Условия для факторов производства

Факторы производства представляют собой основные исходные данные для конкуренции; к ним относится земля, труд, капитал, физическая инфраструктура, коммерческая или административная инфраструктура, природные ресурсы и научные знания. Понятие сравнительного преимущества обобщает относительные и пригодности факторов производства.

#### 133. Контекст для стратегии и соперничества

Определенные местоположения обладают преимуществами в конкуренции производительности, если соответствующий кон-

#### 142. Распространение деятельности с целью расширения преимуществ домашней базы

В то время как внутренняя база является местом, где сосредоточены важнейшие виды деятельности, другие действия могут и должны распространяться с целью упрочнения конкурентной позиции компании. Каждый вид деятельности в цепочке ценности должен систематически анализироваться на наличие этих возможностей, которые будут принимать одну из следующих трех форм:

- 1) сравнительные преимущества ресурсов;
- 2) получение или улучшение доступа к зарубежным рынкам;
- 3) избирательная реализация конкурентных преимуществ в других местах.

#### 143. Координация и интеграция рассредоточенных видов деятельности

Получение конкурентного преимущества от рассредоточенных видов деятельности требует глобальной координации. Координация обеспечивает взаимную совместимость и взаимное усиление по разным странам, что в итоге приводит к повышению дифференциации. Координация также необходима для обеспечения (на домашней базе) интеграции обучения и технологий, полученных от рассредоточенных видов деятельности.

Координация деятельности по разным странам, однако, бывает связана с колоссальными организационными проблемами.

#### 144. Сохранение национальной принадлежности в дочерних подразделениях

Национальная принадлежность фирмы в определенном виде бизнеса вовсе не является тем свойством, от которого, как кое-кто утверждает, надо стремиться избавиться. Наоборот, этим свойством надо дорожить. Сравнительное преимущество в том или ином бизнесе зачастую является результатом каких-либо отличительных признаков внутренней среды соответствующей фирмы; местоположение фирмы накладывает на нее определенный отпечаток и формирует метод ведения ею конкурентной борьбы. Зарубежные потребители ценят национальную принадлежность и культуру, носителями которых являются те или иные фирмы.

#### 145. Альянсы как двигатели глобализации — но не как стратегия

Альянсы — это средство создания сети распределенных действий. Зачастую альянсы позволяют повысить эффективность действий, выполняемых за пределами домашней базы. Доступ к рынку, например, зачастую можно облегчить с помощью местного партнера, который обеспечивает доступ на новом месте к факторам производства и технологиям, привлечению специалистов, обладаю-



текст правил, социальных норм и стимулов в этом случае благоприятствует постоянным инвестициям в формы, подходящие для конкретной отрасли. Налоговая система, правила интеллектуальной собственности и стабильность макроэкономической и политической среды, безусловно, влияют на инвестиционный климат в соответствующем месте. Правила корпоративной собственности и управления также оказывают существенное воздействие.

### 134. Состояние спроса

Местный спрос также создает преимущества, выявляя те сегменты отрасли, которые игнорируются в других местах. С точки зрения конкуренции производительности, характер местного спроса оказывается значительно важнее, чем его величина.

Состояние местного спроса отражает внутренние потребности, уровни сложности, покупательную способность и даже требования к конкретной продукции, обусловленные культурным фактором. Государственная экономическая политика может прямо или косвенно влиять на условия спроса — для этого существует множество способов.

### 135. Родственные и поддерживающие отрасли

Последний тип преимуществ, обусловленного местоположением, является результатом присутствия в данном месте надежных специализированных поставщиков и родственных отраслей. Близость к местным поставщикам специализированных компонентов, станков, оборудования и услуг, а также наличие родственных фирм не являются необходимым условием для увеличения доступа к факторам производства, которые могут появляться из глобальных рынков. Напротив, это преимущество возникает из эффективности, знаний и удобства внедрения инноваций.

### 136. Рымб как локальная система

Мощная локальная конкуренция способствует формированию уникальных совокупностей специализированных профессий и технологий. Наличие ряда конкурентов стимулирует такие местные учреждения, как университеты, колледжи и фирмы, занимающиеся повышением квалификации и переподготовкой персонала, к адаптации и поддержке потребностей соответствующей отрасли. Активная внутренняя конкуренция также способствует формированию и развитию отраслей местных поставщиков, в распоряжении которых оказывается готовый локальный рынок.

Их требуемыми профессиями и квалификацией, зависят от того, насколько прочно положение партнера в соответствующей стране. Альянсы, однако, могут вносить искажения в позиционирование компании и создавать препятствия последовательному позиционированию на каждом рынке. Они усложняют координацию и могут замедлять инновационный процесс.

### 146. Расширение бизнеса в отраслях и сегментах с преимуществами, обусловленными местоположением

Конкурентные преимущества того или иного местоположения являются средством идентификации отраслей, в которых фирма может добиться уникального конкурентного преимущества по сравнению с конкурентами, базирующимися в других местах, а также тех сегментов отраслей, в которых среда домашней базы обеспечивает наибольшие выгоды. Развитие нового бизнеса должно концентрироваться именно в этих областях.

Новая парадигма конкуренции производительности порождает определенные проблемы, связанные с широкой вертикальной интеграцией. Вертикальная интеграция требует для себя определенных ресурсов и снижает гибкость.

### 147. Совершенствование домашней базы

Важная составная часть конкурентного преимущества фирмы в том или ином виде бизнеса, несомненно, заключена не только в самой фирме, но и в местной среде, где базируется этот бизнес. Не имея основательной, «здоровой» и надежной домашней базы, фирма не будет располагать необходимым потенциалом для роста производительности и быстрых инноваций. Фирма не будет в состоянии собрать ресурсы, специалисты, технологии и информацию, наиболее существенные для получения конкурентного преимущества.

*Передислокация домашней базы (в случае необходимости).* Если жизнеспособность домашней базы фирмы по какому-то определенному виду бизнеса оказывается под угрозой необходимости в новых видах поставщиков, неэффективности местных институтов или какому-то другим причинам, первой реакцией фирмы должна быть попытка усовершенствования внутренней базы.

### 148. Глобальное конкурентное преимущество развивающейся страны

Развивающиеся страны становятся все более весомой частью международной экономики, и многие фирмы, базирующиеся в развивающихся странах, являются экспортерами. Платформа развивающейся страны, однако, порождает определенные препятствия при переходе к глобальной стратегии.

### 127. Координация

Координация акцентирует внимание на том, в какой степени расщепленные виды деятельности **координируются** в сети или остаются **автономными**, т. е. приспособленными к местным обстоятельствам.

Глобальная стратегия также может повысить конкурентное преимущество за счет координации видов деятельности, выполняемых в разных местах. Координирование методов, технологии и решений, связанных с объемами выпускаемой продукции, по множеству расщепленных видов деятельности повышает ряд потенциальных конкурентных преимуществ. Успешная координация имеет огромное значение для обеспечения преимуществ расщепления видов деятельности.

### 128. Модель глобальной стратегии

Одни конкурентные преимущества глобальной стратегии являются следствием определенного местоположения, другие — приобретаются из глобальной сети видов деятельности в целом, а также способа управления этой сетью. Обычно каждая глобальная стратегия начинается с констатации того или иного преимущества в местоположении, отражающегося в конкурентной позиции данной компании. Такое преимущество позволяет фирме проникать на международные рынки и справляться с недостатками, внутренне присутствующими конкурентами в другой стране.

Существует множество моделей глобальной конкуренции. Выбор той или иной модели зависит от концентрации или, наоборот, распределения конкретных видов деятельности, выбора местоположения для различных видов деятельности и способа их координации.

### 129. Местоположение и его роль в глобальной конкуренции

Глобализация конкуренции позволяет фирмам добиваться конкурентных преимуществ независимо от местоположения путем координации действий в широком спектре стран. Однако глобализация не отменила важности выбора местоположения в конкурентной борьбе. В сотнях отраслей, которые были обследованы (включая сферу обслуживания и такие новые отрасли, как проектирование программного обеспечения, разработка новых материалов и биотехнология), штаб-квартиры мировых лидеров, как правило, размещаются лишь в нескольких странах, а иногда и в одной стране. Географическая концентрация ведущих фирм в своих странах еще более отчетливо демонстрирует важность выбора местоположения для успешного ведения конкурентной борьбы.

и усиливала бы уникальные стратегические позиции этой фирмы. Усилия по интернационализации, основанные на «подгонке» конкурентного позиционирования данной компании применительно к особенностям каждой страны, редко когда приводят к успеху. Компания, у которой отсутствует последовательная позиция, как правило, лишается реального конкурентного преимущества, а ее репутация наносится ущерб. Более того, усилия по интеграции деятельности в нескольких странах оказываются недостаточно эффективными или терпят неудачу.

### 140. Создание четко определенной «домашней» базы для каждого самостоятельного вида бизнеса

Каждая фирма должна иметь четко определенную «домашнюю» (внутреннюю) базу для ведения конкурентной борьбы в каждом стратегическом самостоятельном бизнесе (Выбор местоположения **корпоративной штаб-квартиры** имеет гораздо меньшее значение и может объясняться определенными историческими факторами или соображениями удобства). Внутренняя база (home base) для того или иного бизнеса является тем местом, где формируется стратегия, проектируется и создается основная продукция и технология процессов, концентрируется критическая масса сложной продукции и сервисной деятельности. Домашняя база должна находиться в стране или регионе с наиболее предпочтительным рынком для соответствующего бизнеса. Самой удачной домашней базой вовсе не обязательно должна быть страна происхождения соответствующей компании.

### 141. Предметно-производственная специализация домашних баз различных локализаций

По мере расширения номенклатуры изделий фирмы домашние базы по некоторым сериям изделий предпочтительно размещать в разных странах. Фирме следует специализировать свою международную деятельность путем асигнования определенной серии изделий в стране с «домашним рынком», наиболее благоприятным для соответствующего сегмента. Такой подход гораздо лучше, чем дублирование производственной и научно-исследовательской деятельности по широкой номенклатуре изделий в нескольких странах, препятствующее инновационным процессам.

**149. Типовые факторы конкурентного преимуществ различных объектов**

**Персонал**

Персонал будем подразделять на три категории: рабочие, специалисты, менеджеры.

Проявление конкурентных преимуществ определяется внешними или внутренними условиями. Специалист, работающий в конкурентно-способной среде, будет и сам стремиться быть конкурентноспособным.

Внутренние, или индивидуальные, конкурентные преимущества персонала по своей природе можно условно подразделять на наследственные и приобретенные.

**К наследственным конкурентным преимуществам персонала мы относим:**

- способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду деятельности);
- темперамент;
- физические данные.

**К приобретенным конкурентным преимуществам персонала мы относим:**

- деловые качества (образование, специальные знания, навыки и умения);
- интеллигентность и культуру;
- целенаправленность мотивации деятельности (умение формулировать личные цели и цели коллектива);
- характер (отношение к труду, к другим, к себе, к вещам);
- эмоциональность (умение управлять своими эмоциями, воля, стрессоустойчивость, зависть и др.);
- общительность, коммуникабельность;
- организованность;
- возрастной ценз и др.

**150. Товар, услуга**

Принципиально системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг отличаются друг от друга незначительно.

Эти отличия будут устанавливаться в каждом конкретном случае. Поэтому в данной работе мы будем пользоваться одним термином «товар».

Существуют внешние факторы конкурентного преимущества товара и направленности их влияния и внутренние факторы конкурентного преимущества товара и направленности их влияния на конкурентоспособность.

**157. Метод анализа PIMS**

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) — метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль. Был разработан в середине 60-х годов в компании General Electric.

PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67% факторов успеха компании.

Самое сильное влияние на норму прибыли в порядке убывания оказывают:

- капиталоемкость;
- относительное качество продукта;
- относительная доля компании на рынке;
- производительность труда.

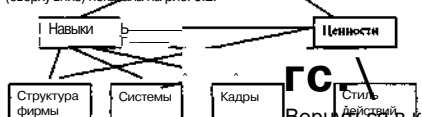
**158. Метод изучения профиля объекта**

Профилем называется сумма характеристик объекта анализа, благодаря которым он известен целевой группе потребителей. Широким профилем — это образ компании или ее продукция в глазах целевой группы.

«Профиль» является средством или инструментом визуального анализа объекта. Для повышения объективности оценки рекомендуют ранжировать характеристики и интегрировать их.

**159. Модель анализа McKinsey 7S**

Название этой модели идет от названия компании и семи факторов ее деятельности, семи слов, начинающихся в английском языке на букву «S» (strategy — стратегия, skills — навыки, shared values — общепринятые ценности, structure — структура, systems — системы, staff — кадры, style — стиль). Соподчиненность составляющих (сверху вниз) показана на рис. 6.2.



**153. Методика интегральной оценки конкурентных преимуществ**

Считается целесообразным к интегральной оценке конкурентных преимуществ применять системный, комплексный и нормативный подходы.

На стадии проектирования (инновационного, инвестиционного, стратегического планирования и т. д.) интегральную оценку конкурентных преимуществ, например товара, можно осуществлять по формуле:

$$I = \sum_{i=1}^n \frac{a_i \cdot \Pi_i \cdot \Phi_i \cdot \Psi_i}{E_i}$$

где  $I$  — интегральный показатель конкурентных преимуществ конкурентного товара;

$i = 1, 2, \dots, n$  — номер конкурентного преимущества конкретного товара;

$j = 1, 2, \dots, m$  — номер фактора ко конкурентного преимущества товара;

$a_j$  — весомость ко конкурентного преимущества,  $E_a = 1$ ;

$\Pi_j$  — весомость /-го фактора ко конкурентного преимущества,  $\% = 1$ ;

$\Phi_j$  — относительное или нормативное значение ко конкурентного преимущества;

$\Psi_j$  — относительное или нормативное значение /-го фактора ко конкурентного преимущества.

**154. Метод SWOT-анализа**

При разработке стратегических планов многие фирмы применяют SWOT-анализ.



Рис. 6. 1. Схема применения SWOT-анализа (Деминга Е. В, Резникова ИЛ). Менеджмент предприятий электросвязи. 1997)

Идея SWOT-анализа заключается: а) в применении усилий для превращения слабостей в силу и угроз в возможности; б) в развитии сильных сторон фирмы в условиях с ее ограниченными возможностями.

**162. Определение олигополии**

Олигополия — это ситуация, когда число конкурентов невелико или несколько фирм доминируют на рынке, создавая сильную взаимозависимость. На подобный рынок с высокой концентрацией каждая фирма хорошо знакома с действующими силами, и манеры любого конкурента известны остальным фирмам. Результат стратегического маневра сильно зависит от того, будет ли на него реакция конкуренты. Сила реактивной позиции измеряется эластичностью реакции фирмы на действия конкурентов. При этом снижение цены, предприятие одной фирмой, приводит к увеличению ее роли на рынке. Конкуренты тоже идут на снижение цены либо на повышение качества. По такой схеме идет снижение удельной цены однородной продукции.

**163. Монополистическая или несовершенная конкуренция**

Монополистическая, или несовершенная, конкуренция занимает среднее положение между чистой конкуренцией и монополией. Конкуренты многочисленны, и их силы уравновешены. Однако их товары дифференцированы, т. е., с точки зрения покупателя, они обладают отличительными качествами, которые воспринимаются всем рынком в качестве таковых. Дифференциация может принимать различные формы: вкус напитков, особая техника, специфические характеристики, оригинальное сочетание характеристик, качество и диапазон услуг, сбытовая сеть, сила торговой марки и т. д. Таким образом, монополистическая конкуренция приобретает из стратегии дифференциации, основанной на внешнем конкурентном преимуществе.

**164. Монополия конкуренция**

Монополия конкуренция, как и чистая, представляет собой предельный случай. На рынке доминирует единственный изготовитель, который противопоставит большому числу покупателей. Как следствие, его товар на протяжении короткого времени не имеет в своей категории прямых конкурентов. Это монополия новатора. Подобная ситуация наблюдается в фазе жизненного цикла, соответствующей введению товара на рынок, в зарождающихся секторах, характеризующихся технологическими инновациями.

**165. Требования и исходные данные, которые нужны для оценки конкурентоспособности**

Оценка уровня конкурентоспособности различных объектов представляет собой очень сложную работу.

В оценке конкурентоспособности фокусируются все показатели качества и «репутационное™» работы всего персонала по всем ста-

### 155. Метод анализа GAP

#### Шаги анализа:

- 1) предварительное формулирование целей деятельности на 1 год, 3 года, 5 лет;
- 2) прогноз динамики нормы прибыли в/взlake с установленными целями для существующих предприятий;
- 3) установление разрыва между целями и прогнозами;
- 4) определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- 5) определение общих альтернатив конкурентных позиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- 6) рассмотрение инвестиций и альтернатив ценовой стратегии для каждого предприятия;
- 7) согласование целей стратегии каждого предприятия с перспективами портфеля в целом;
- 8) установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого предприятия;
- 9) уточнение профиля возможных приобретенных новых предприятий;
- 10) определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на имеющиеся в портфеле предприятия разработки;
- 11) пересмотр целей и стратегии существующих предприятий в целях создания этих ресурсов.

### 156. Метод анализа LOTS

Метод LOTS включает детальное последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до специфического проекта внутри предприятия.

Анализ по методу LOTS включает 9 этапов и касается:

- существующего положения;
- стратегии;
- долгосрочных целей;
- краткосрочных целей;
- методов и объектов анализа;
- кадрового потенциала;
- планов развития;
- организационных механизмов;
- отчетности.

Во-вторых, в настоящее время отсутствуют международные документы (по аналогии со стандартизацией других объектов) по оценке конкурентоспособности различных объектов.

В-третьих, например, в России техническая, экономическая, кадровая, социальная политика не ориентированы на обеспечение конкурентоспособности различных объектов. Ни один комитет Государственной Думы, ни одно министерство или ведомство, ни один вуз или НИИ в России комплексно не занимаются проблемами конкурентоспособности.

### 166. Методика оценки конкурентоспособности персонала

Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними.

#### Качества персонала:

1. Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал.
2. Наследственные преимущества.
3. Деловые качества.
4. Интеллигентность, культура.
6. Организованность.
7. Возраст, здоровье.

Оценку конкурентоспособности конкретной категории персонала рекомендуется осуществлять по формуле

$$K_{\Pi} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0,$$

где  $K_{\Pi}$  — уровень конкурентоспособности конкурентной категории персонала;

- $i = 1, 2, \dots, n$  — количество экспертов;
- $j = 1, 2, \dots, 7$  — количество оцениваемых качеств персонала;
- $\alpha_j$  — весовое значение  $j$ -го качества персонала;
- $\beta_{ij}$  — оценка  $i$ -м экспертом  $j$ -го качества персонала по пятибалльной системе;
- 5л — максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум.

Менеджер имеет достаточно высокую конкурентоспособность, для дальнейшего повышения которой ему следует повышать деловые качества и укреплять здоровье.

### 151. Разработка нормативов конкурентоспособности товаров и организаций

Объектами нормирования конкурентоспособности товара являются:

- показатели качества товара;
  - показатели ресурсоемкости™ товара по стадиям его жизненного цикла;
  - показатели качества сервиса товара;
  - динамичные факторы конкурентоспособности товара.
- Нормативы должны разрабатываться по каждой перспективной модели товара с привязкой к предлагаемому сегменту рынка и периоду, когда предполагается выйти с этим товаром на этот рынок.

### 152. Конкурентные преимущества в отрасли, регионе, стране

Конкурентные преимущества отрасли во многом схожи с конкурентными преимуществами организации, входящей в данную отрасль.

- Так, **к внешним конкурентным преимуществам отрасли** относятся:
- высокий уровень конкурентоспособности страны;
  - активная государственная поддержка малого и среднего бизнеса;
  - качественное правовое регулирование функционирования экономики страны и т. д.

**К внутренним конкурентным преимуществам отрасли** мы отнесим:

- высокую потребность в товаре отрасли;
- оптимальный уровень концентрации, специализации и кооперирования в отрасли;
- оптимальный уровень унификации и стандартизации продукции отрасли и т. д.

**Конкурентные преимущества региона** определяются следующими **группами факторов**:

- 1) конкурентоспособность страны, в которую входит регион;
- 2) природно-климатическими, географическими, экологическими и социально-экономическими параметрами региона;
- 3) предпринимательской и инновационной активностью в регионе и т. д.

**Конкурентными преимуществами страны** могут быть:

- 1) значительные расходы из госбюджета на НИОКР (например, в США на 2000 г. — 3,5% ВВП);
- 2) значительные вложения в развитие человека (на образование, здравоохранение, социальные нужды);
- 3) стабильность политической и правовой систем страны и т. д.

### 160. Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену

Ж.-Ж. Ламбен предлагает свои понятия и определения конкурентного преимущества и конкурентоспособности.

**Конкурентное преимущество** — это **шесть характеристик**,

**свойства товара или марки, которые создают для фирмы преимущество перед своими прямыми конкурентами.** Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает «рыночную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества.

Конкурентное преимущество является внутренним, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, менеджмента или товара, которое создает ценность для изготовителя, позволяющая добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента. Внутреннее конкурентное преимущество — это следствие более высокой производительности, которая обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемой рынком или конкурентами.

### 161. Модель чистой конкуренции

Модель чистой конкуренции характеризуется присутствием на рынке большой группы продавцов, противостоящей большой группе покупателей, причем ни одна из этих групп не обладает достаточной силой, чтобы повлиять на цены. Товары имеют четко определенные характеристики, полностью взаимозаменяемы, и продаются по ценам, которые определяют только соотношением между спросом и предложением. Продавцы на таком рынке не обладают никакой рыночной силой (возможностью изменения цены на свой товар по сравнению с ценой приоритетного конкурента), и их поведение не зависит от действий других продавцов. Итак, ключевые характеристики этого рынка таковы:

- большое число продавцов и покупателей;
- недифференцированные, полностью взаимозаменяемые товары;
- полное отсутствие рыночной силы.

**167. Методика оценки конкурентоспособности товара на основе его эффективности и рыночных факторов**

Конкурентоспособность анализируемого объекта (товара, услуги) желательно измерять количественно, что позволит управлять ее уровнем. Для измерения конкурентоспособности анализируемого объекта необходима качественная информация, характеризующая:

- 1) полезный эффект данного объекта и конкурирующих объектов за нормативный срок их службы;
- 2) совокупные затраты за жизненный цикл объектов.

Количественную оценку конкурентоспособности однопараметрических объектов (например, машин и оборудования) можно осуществлять по формуле:

$$K_a \cdot o = (E_a \cdot o / E_n) \cdot K', \quad K, K_n$$

где  $K_a$  — конкурентоспособность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, доли единицы;

$E_a$  — эффективность анализируемого образца объекта на конкретном рынке, единица полезного эффекта / денежная единица;

$E_n$  — эффективность лучшего образца конкурента, используемого на данном рынке;

$K', K_n$  — корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

Конкурентоспособность можно определять и на основе нормативов.

Эффективность объекта рассчитывается по формуле

$$E = \Pi / T \cdot Z_c$$

где  $\Pi$  — полезный эффект объекта за нормативный срок его службы в условиях конкретного рынка, единица полезного эффекта;

$Z_c$  — совокупные затраты за жизненный цикл объекта в условиях конкретного рынка, денежная единица.

Полезный эффект однопараметрических объектов нами рекомендуется определять по формуле

$$\Pi = \sum_{i=1}^T \Pi_i \cdot \Phi_i \cdot K_i \cdot K_3 \cdot K_n$$

где  $T$  — нормативный срок службы объекта, лет;

$\Pi_i$  — часовая паспортная производительность объекта;

$\Phi_i$  — годовой плановый фонд времени работы объекта;

**170. Конкурентоспособный менеджер**

В управлении организацией оценка качества и подбор персонала на конкретную должность на современном этапе является самой сложной специфической функцией управления. Это объясняется рядом причин.

Во-первых, комплексностью, сложностью и многовариантностью решаемых задач по различным объектам управления.

Во-вторых, особенностями психологического портрета личности, профессиональными и другими качествами претендента. К основным (базовым) качествам для всех категорий руководителей относятся следующие:

- профессионализм, компетентность в своем деле;
- авторитетность (как руководителя);
- управленческая культура;
- правовая грамотность;
- законопослушность;
- умение грамотно ставить задачи;
- воля и решительность в достижении цели;
- справедливость;
- обязательность, верность слову;
- коммуникативность;
- забота о людях.

**171. Методы оценки деловых качеств**

Анализ деловых качеств; психологическое тестирование; оценочные деловые игры; квалификационное тестирование; проверка отзывов; собеседование (наиболее распространенный метод).

Постому требования к менеджерам следует формировать исходя из двух аспектов:

- 1) уровня иерархии управления, к которой относится менеджер;
- 2) сложности проблем менеджмента, нацеленного на выпуск конкурентоспособных товаров.

При этом чем выше уровень иерархии управления, тем в структуре рабочего дня должно быть больше отведено времени на решение стратегических задач (например, 50%, остальное время отводится на решение тактических и оперативных задач).

Современные менеджеры ставят перед собой задачу дать людям возможность зарабатывать, чувствовать удовлетворение от своего труда, участвовать в управлении предприятием, создавать условия для самостоятельного решения проблем. В условиях конкуренции человека проявляется суть гуманизма Менеджмента. Руководитель не

**168. Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 1111-5555**

Нам известно, что конкурентоспособность товара следует оценивать по четырем главным факторам (первый уровень дерева целей), качество товара; цена товара; качество сервиса товара на конкретном рынке; эксплуатационные затраты на использование товара.

Интегральный показатель конкурентоспособности товара можно оценивать экспертным путем по двум методам:

- 1) без учета весовости факторов;
- 2) с учетом весовости факторов.

В любом случае эти методы применяются при невозможности применения более точных количественных методов оценки, рассмотренных ранее.

По системе 1111—5555 без учета весовости факторов, конкурентоспособность товара определяется как сумма баллов по каждому фактору. Эксперт (один или группа) дает оценку фактору от 1 (минимум, наилучшее значение фактора) до 5 (наихудшее значение фактора).

Конкурентоспособность товара, определенная экспертным путем по системе баллов, будет равна:

$$K_T = \frac{\sum_{i=1}^l B_i \cdot \alpha_i}{5} \cdot \alpha_j$$

где  $K_T$  — конкурентоспособность товара (значение колеблется от 2 до 10);

$l$  — количество экспертов;

$B_i$  — экспертная оценка  $i$ -м экспертом-го фактора конкурентоспособности товара;

$\alpha_i$  — весомость ко фактора (от 4 до 1);

$\alpha_j$  — максимальная оценка фактора (Фатхудинов Р.А. Стратегический Менеджмент. 2002.).

**169. Методика анализа и оценки конкурентоспособности**

Для оценки конкурентоспособности фирмы сначала необходимо провести анализ ее состояния. Качество анализа будет высоким при его проведении с позиций системного подхода. Тогда анализ можно называть системным.

Цель системного анализа фирмы — установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности выпускаемых товаров, эффективности и устойчивости функционирования фирмы.

**174. Опасности для развития человечества**

В качестве наиболее серьезных опасностей для развития человечества выделяют следующие:

- растущую нестабильность как финансовую, так и политическую;
- приобретение массовой идиотизм застойного характера не только в отдельных странах, но и целых регионах земного шара (и связанные с этим разрушения социальной ткани и маргинализация отдельных сообществ, экстремизм и необратимая деградация окружающей среды);
- возникновение непреодолимого, обусловленного прежде всего технологически, разрыва развитыми странами и остальным миром, ведущего к образованию «двух человечеств».

**175. Глобальные экономические опасности**

Выделим ключевые глобальные экономические опасности:

1. Мировая экономика и политика определяются сегодня действиями, предпринимаемыми руководством США и базирующимися на их территории крупнейшими транснациональными корпорациями.
2. Сейчас монополии приняли мировой и при этом практически не наблюдаемый характер, и в принципе нет конкуренции, с помощью которой можно было бы по старым рецептам «открыть» мировую экономику (разве что с инопланетянами).
3. Иммиграция специалистов в отрасли «новой» экономики и, главное, захватившие глобальных монополий, способных в силу эффекта масштаба достаточно долго снижать свою эффективность, ведут к потере творческого духа, необходимого для участия в технологической конкуренции, и нарастающей по количеству и значению допускаемых ошибок.
4. Развитие информационных технологий и повышение значения «экономики, основанной на знаниях», гипертрофированно усилили роль «персонального риска», случайная смерть интеллектуального лидера глобальной монополии способна нанести сильнейший удар не только по котировкам его корпорации, но и по мировому рынку в целом.
5. Распространение технологий, связанных с формированием сознания, кардинальное превышение их эффективности над обычными технологиями создают неуклонно растущий социальный проблемы «прямой мозгов», т. е. корректировкой сознания, а не реального мира.

Недостатки подходов и методов оценки конкурентоспособности организаций-изготовителей нами видятся в следующем:

1. Апропрированные в мировой практике подходы и методы оценки конкурентоспособности организации-производителей не отражают применение и воздействие на них научных методов к управлению (менеджменту), прежде всего системного, комплексного, воспроизводственного, нормативного и др.
2. Промышленно развитым странам по сравнению с Россией значительно легче.
3. Считаем с методической точки зрения неправомерным определять обобщающий (интегральный) показатель конкурентоспособности организации умножением индексов конкурентоспособности товарной массы (всех товаров организации) и относительной **эффективности** организации, так как эти показатели тесно коррелируют друг с другом и за определять в статике и динамике. В статике она определяемергом. Конкурентоспособность организации (Корт) реализуется с учетом весомости товаров и рынков, на которых они изучаются:

$$K_{\text{орт}} = \sum_{i=1}^n a_i \cdot b_j \cdot K_j \rightarrow 1,$$

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

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1,$$

$b_j$  — показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации. Для развитых стран (США, Япония, страны Евросоюза, Канада) значимость рынка нами рекомендуется принимать равной 1,0, для остальных стран — 0,7, для внутреннего рынка — 0,5;

$K_j$  — конкурентоспособность  $i$ -го товара на  $m$ -м рынке.

Удельный вес  $i$ -го товара организации в ее объеме продаж определяется по формуле

$$a_i = V_i / V,$$

где  $V_i$  — объем продаж  $i$ -го товара за анализируемый период, млн ден. ед.;

$V$  — общий объем продаж организации за тот же период, млн ден. ед. (Фатхутдинов Р.А. Стратегический Менеджмент. 2002).

6. Конкурентная борьба, все более обостряясь, может привести к кардинальному сжатию мирового спроса за счет проигравших и соответственно торможению мирового прогресса.
7. Выкуп развитыми странами своих государственных обязательств лишит мировой фондовый рынок наиболее надежного, стабилизирующего финансового инструмента и опасно снизит качество доминирующих вложений, создав тем самым неприемлемый системный риск.
8. Разработка вируса, направленного на уничтожение компьютера после копирования себя во все связанные с последним адреса сети, создаст возможность разрушительной компьютерной войны.
9. Распространение «закрывающих» технологий, названных так потому, что их использование делает ненужными огромное количество широко распространенных производств.

### 176. Важнейшая тенденция развития мировой экономики

Одной из важнейших тенденций развития мировой экономики является монополизация технологий формирования сознания (так называемая *high-hume*) и, главное, метатехнологий.

**Метатехнология** — качественно новый тип технологий, который в принципе исключает возможность конкуренции. Последние в явной или неявной форме ставят пользователя в положение лицензиата. Рассмотрим наиболее наглядные примеры метатехнологий:

- сетевой компьютер;
  - современные технологии связи;
  - различные организационные технологии.
- Перечисленные технологии из-за своей наибольшей производительности стали господствующими. Возникновение метатехнологий делает технологический разрыв между более и менее развитыми странами в принципе непреодолимым, что исключает для последних возможность успеха в глобальной конкуренции.

$K_1, \dots, K_n$  — коэффициенты, характеризующие несоответствие показателей качества объекта требованиям потребителя, невыгодность их выполнения, низкую организацию эксплуатации и ремонта объекта.

Совокупные затраты за жизненный цикл единицы объекта можно определить по формуле

$$Z_3 = Z_{\text{научисл}} / N_1 + Z_{\text{тех}} / N_2 + Z_{\text{эксп}} + Z_{\text{рем}} + \sum_{i=1}^n Z_{i3} + Z_{\text{лог}},$$

где  $Z_{\text{научисл}}$  — затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;

$N_1$  — количество объектов, которое намечается выпустить по данной конструкторской документации;

$Z < TTT$  — сметная стоимость организационно-технологической подготовки производства нового объекта;

$N_2$  — количество объектов, которое намечается выпустить по данной технологической документации;  $N_1 = N_2$ , если мы имеем дело с одним изготовителем данного объекта;

$Z_{\text{изг}}$  — затраты на производство объекта (без амортизации предыдущих затрат);

$Z_3$  — затраты на владение объектом у потребителя, включающие транспортные расходы, сметную стоимость строительные-монтажных и пусковых работ;

$T$  — нормативный срок службы объекта;

$Z_4$  — затраты на эксплуатацию, техническое обслуживание и ремонт объекта в году / (без амортизации предыдущих затрат);

$Z_{\text{ликв}}$  — затраты на демонтаж и ликвидацию (реализацию) элементов основных производственных фондов (включая сам объект), выводимых в связи с освоением и внедрением нового объекта. Если эти затраты меньше дохода от реализации выводимых элементов фондов, то в формуле они должны быть со знаком «минус», если больше — со знаком «плюс».

должен стремиться ужиться с каждым. Это нужно только в отношении действительно ценных, нравственно зрелых людей. Но руководитель должен быть обязательно объективным в отношении каждого.

### 172. Иности, в которых выступает современный менеджер

**Современный менеджер выступает в нескольких ипостасях.** Во-первых, это управляющий, облеченный властью, руководящий коллективом.

Во-вторых, это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции.

В-третьих, это дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.

В-четвертых, это воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.

В-пятых, это инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, условиях усиления глобальной конкуренции, необходимости постоянного повышения конкурентоспособности управляемых объектов.

В-шестых, это просто человек, обладающий обширными знаниями и способностями, высоким уровнем культуры, честностью, решительностью и в то же время рассудительностью, способностью быть образцом во всех отношениях.

### 173. Роль менеджера

Выделим наиболее важные:

- 1) он организатор, пользующийся уважением в коллективе и умеющий работать с людьми;
- 2) он генератор идей, стремящийся заглянуть в суть проблемы, докопаться до истины;
- 3) он энтузиаст, полный энергии, не только сам берущийся за любые задания, но и вдохновляющий на это других;
- 4) он контролер, аналитик, способный оценить сделанное или выдвинутое идею и найти в ней сильные и слабые стороны;
- 5) он искатель выгод, интересующийся внешней стороной дела;
- 6) он хороший администратор, способный воплощать идею

7) он трудолюбив.

### 177. Влияние современного этапа мирового развития на повышение требования к качеству управления

Современный этап мирового развития повышает требования к качеству управления. Так, в 2000 г. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) предложила принципы обеспечения качества корпоративного управления:

- 1) защита прав акционеров;
- 2) обеспечение гласности и прозрачности структуры капитала и механизма корпоративного управления;
- 3) гарантии равного отношения к акционером;
- 4) обеспечение притока внешнего капитала в компанию, поощрение инвестиций в ее основной и человеческий капитал, в повышение конкурентоспособности компании;
- 5) информационная открытость;
- 6) достоверная отчетность;
- 7) сотрудничество с аудиторами;
- 8) добросовестность и честность правления;
- 9) наличие независимых членов правления;
- 10) планирование стратегического развития компании.

Россия является членом ОЭСР, поэтому она обязана выполнять ее нормативные акты. На сколько процентов в настоящее время выполняются в России требования ОЭСР по обеспечению качества управления, судить вам (Мировая экономика и международные отношения. 2000. № 7.).

### 178. Проблемы развития науки

Российская наука за многолетнюю историю внесла неоценимый вклад в развитие нашей страны. Достижения отечественных ученых в значительной степени обусловили положение России как мировой державы. Россия имеет потенциал развития практически во всех областях научно-технического прогресса. Это составляет не только предмет национальной гордости, но и стратегический ресурс, способный дать России огромные экономические выгоды.

В настоящее время состояние сферы науки характеризуют следующие основные параметры:

- 1) финансирование и материально-техническое обеспечение;
- 2) научные кадры;
- 3) организационная структура науки;
- 4) научные результаты и их использование;
- 5) государственное регулирование научной и инновационной деятельности;
- 6) научно-правовая база.

### 179. Основные мероприятия по активизации научной деятельности

К основным мероприятиям по активизации научной деятельности можно отнести следующие:

- 1) увеличение финансирования фундаментальных исследований и приоритетных научно-технических направлений, реализуемых в форме государственных программ;
- 2) кардинальное повышение качества фундаментальных и прикладных исследований в области экономики, управления и маркетинга за счет анализа механизма проявления экономических законов, законов организации в статике и динамике, научных подходов, принципов, методов и моделей;
- 3) перераспределение бюджетных средств в сторону увеличения доли конкурсно распределяемых средств;
- 4) более широкое использование механизмов возвратного и паритетного финансирования при поддержке прикладных работ, имеющих коммерческую значимость;
- 5) инвентаризацию имеющегося научного задела, стимулирование взаимного проникновения технологий в оборотный и гражданский сектор;
- 6) выделение целевых средств на обновление приборной базы науки;
- 7) радикальное улучшение информационного обеспечения, в том числе за счет привлечения коммерческих структур к развитию российской части Интернета в интересах научно-образовательных и инновационных организаций;
- 8) улучшение материального положения ученых, работающих в бюджетной сфере; стимулирование привлечения молодежи в науку;
- 9) более широкое применение контрактной системы найма специалистов и ученых;
- 10) реструктуризация части отраслевых научно-исследовательских институтов в инжиниринговые фирмы с развитой фи; наново-экономической, маркетинговой, коммерческой структурой; санация и закрытие неэффективно работающих организаций;
- 11) углубление интеграции науки и образования с целью повышения конкурентоспособности подготовки специалистов для новых направлений и др.

### 182. Научные результаты

Снижение количественных и качественных показателей научного потенциала сказалось на результатах научно-технологической деятельности.

Сократилось число публикаций патентов и их цитирование в международных изданиях, число отечественных патентных заявок в расчете на 10 000 человек населения. Коэффициент изобретательской активности уменьшился с 1,92 в 1993 г. до 1,13 в 1998 г. Доля инновационных предприятий сократилась с 16,3% в 1992 г. до 5% в 1998 г.

### 183. Государственное регулирование научной и инновационной деятельности

Государственное участие выражается в прямом финансировании науки и инноваций и применении косвенных мер регулирования научно-технологической деятельности. В настоящее время в России объем бюджетного финансирования гражданской науки соизмерим с объемом финансовых ресурсов крупного западного исследовательского университета.

Бюджетные средства, выделяемые на развитие инновационной сферы, столь незначительны, что они достаточны для «запуска» только отдельных проектов.

### 184. Нормативно-правовая база

За последние годы в сфере науки были приняты важные документы:

- Доктрина развития российской науки;
- Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике»;
- Концепция реформирования российской науки на период 1998—2000 гг.;
- Федеральный закон «Об авторском праве и смежных правах»;
- Патентный закон;
- ФЗ «О правовой охране топологий интегральных микросхем»;
- ФЗ «О правовой охране программ для электронных микросхем и баз данных»;
- ФЗ «О промышленных образцах»;
- Концепция государственной политики Российской Федерации в области международного научно-технического сотрудничества;
- Концепция научной, научно-технической и инновационной политики в системе образования Российской Федерации;
- постановление Правительства РФ «О формировании федеральных центров науки и высоких технологий»;

### 192. Первая подсистема МЭТУК: методика

Методика является как бы началом работы по обеспечению конкурентоспособности управляемого объекта: специалиста, технологии, товара, организации и так далее. Экономисты и менеджеры должны владеть методами анализа механизма действия экономических законов, законов организации в статике и динамике, методами применения научных подходов и принципов управления различными объектами, методами и моделями анализа, нормирования, прогнозирования, оптимизации, оценки управленческих решений в различных областях науки, техники, экономики, управления.

### 193. Вторая подсистема МЭТУК: экономика

Экономика представляет собой совокупность знаний и умений в различных областях макроэкономики и микроэкономики, экономики организации (предприятия), экономики конкурентоспособности, конкурентных преимуществ, ценностей, качества, ресурсосбережения, логистики, функционирования рыночных механизмов, в области статистики, финансов и кредита, бухгалтерского учета и аудита, налоговой и таможенных систем и так далее.

### 194. Третья подсистема МЭТУК: техника

Техника является материальной основой разработки (проектирования), производства и применения объекта управления. Компонентами этой подсистемы являются: технический уровень объекта, технологии, технологическое оборудование, средства оснащения и другие элементы средств труда.

### 195. Четвертая подсистема МЭТУК: управление

Управление является наиболее сложной для российских менеджеров, экономистов и специалистов, так как им еще не пришлось работать в условиях жесткой конкуренции и их еще не обучали методам конкуренции, методам выживания в условиях кризиса. Российские менеджеры, обученные по неадаптированным к российским условиям переводным книгам по маркетингу и менеджменту, плохо ориентируются в законах организации, научных подходах и принципах, методах и моделях оптимизации качества и ресурсоемкости объектов, изучения рыночных регуляторов.

### 196. Пятая подсистема МЭТУК: конкурентоспособность

Конкурентоспособность является целевой, обобщающей результаты обучения или работы по предыдущим четырем подсистемам. Конкурентоспособность — это комплексное образование и наука находящаяся в начале длинного трудного пути. Специалистов по управлению

- постановление Правительства РФ «Об использовании результатов научно-технической деятельности» и др.

### 185. Конкурентная политика

В целом конкурентная политика, основной целью которой является содействие повышению уровня конкурентоспособности отечественной продукции, должна включать:

- снятие барьеров и стимулирование эффективной концентрации в сфере крупного бизнеса;
- поддержку (в том числе и на внешних рынках) конкурентоспособного специализированного среднего и мелкого бизнеса;
- создание и совершенствование системы организационно-правовой поддержки венчурного капитала и инновационных предприятий;
- поддержку формирования отечественных групп конкурентоспособных компаний и производителей;
- недопущение чрезмерной монополизации рынка и недобросовестной конкуренции и др. меры.

### 186. Наука — главный компонент инновационной деятельности, условие обеспечения ее эффективности

Основные направления развития инновационной деятельности, приоритеты инновационной политики и этапы ее реализации определяются потребностями промышленных и других производств в технологическом перевооружении и наличием инвестиционных ресурсов. Создание благоприятных условий для развития инновационной деятельности позволит модернизировать технологическую базу российской экономики и кардинально поднять конкурентоспособность отечественной продукции.

конкурентоспособностью вузы не готовят, такая дисциплина и ее разделы нигде не изучаются, федеральных нормативных актов (законов, указов президента, постановлений правительства, государственных стандартов и т. д.) и программ по конкурентоспособности нет.

### 197. Системный подход

Системный подход — философия управления, метод выживания на рынке, метод превращения сложного в простое, восхождения от абстрактного к конкретному.

*Системный подход* — методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих: 1) окружение, включающее вход и выход системы, связь с внешней средой, обратную связь; 2) внутренняя структура — совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение цели системы.

### 198. Сущность логического подхода

В связи с бурным развитием новых информационных технологий в последние годы в вузах наблюдается усиление внимания к логике как к науке о мышлении. Далее приводятся принципы диалектической и формальной логики, являющиеся основой логического подхода к выполнению работы.

К методологическим принципам диалектической логики относят: 1) принцип объективности рассмотрения объекта; 2) принцип всесторонности рассмотрения объекта; 3) принцип историзма.

К методологическим принципам формальной логики относят:

- 1) принцип тождества; 2) принцип непротиворечия; 3) принцип исключенного третьего; 4) принцип достаточного обоснования.

### 199. Воспроизводственно-эволюционный подход

Этот подход ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими (по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке) совокупными затратами на единицу полезного эффекта. Каждая новая модель должна быть лучше заменяемой.

### 200. Сущность инновационного подхода

Сущность инновационного подхода к управлению заключается в ориентации развития экономики страны на активизацию инновационной деятельности в области базовых наукоемких отраслей, являющихся двигателями развития экономики. Факторы производства и инвестиции должны быть средствами научно обоснованной инновационной деятельности, а не ее целью.

### 179. Финансирование и материально-техническое обеспечение

За последние десять лет затраты на научные исследования сократились более чем в пять раз, в результате доля затрат на науку в ВВП к 1999 г. стала равной 0,97%, что в два раза меньше как среднего уровня по странам ОЭСР, так и аналогичного показателя для России 1990 г. (тогда он составлял 2,03%). Внутренние затраты на исследования и разработки в расчете на душу населения в России составляли в 1998 г. 61 доллар, тогда как в США — 794, Японии — 715, Германии — 510 долларов. В итоге к 1999 г. по уровню расходов на науку Россия оказалась в группе стран с малым научным потенциалом (Венгрия, Греция, Португалия, Польша). Резкое сокращение финансирования привело, во-первых, к значительному снижению заработной платы научных работников, во-вторых, стало затруднительно обновлять научное оборудование и закупать необходимые лабораторные материалы.

### 130. Проблема научных кадров

Резкое сокращение финансирования науки, ухудшение условий для научно-исследовательской деятельности привели к падению престижа науки в обществе и оттоку кадров из этой сферы деятельности. Численность исследователей резко уменьшалась за прошедшие десять лет более чем в два раза, при этом доля ученых в средней возрастной группе от 30 до 40 лет сократилась особенно, в результате чего под угрозой оказались преимущества поколений и сохранность научных школ. Одновременно произошло резкое старение научных кадров, особенно в организациях РАН и других государственных академиях. Проблема «утечи мозгов» остается актуальной в течение более чем десяти лет и сопровождается все возрастающей проблемой недостаточного притока молодежи в науку.

### 181. Организационная структура науки

Фактическое сокращение научного потенциала не сопровождалось необходимой реструктуризацией сети научных организаций. За истекшее десятилетие число научных организаций сократилось незначительно, а число организаций РАН даже возросло более чем на 20%.

Приватизация большинства бывших отраслевых НИИ не дала ожидаемого эффекта, поскольку заказ от промышленности практически свелся к нулю.

### 188. Системы подготовки специалистов

Существует множество систем подготовки специалистов, но наиболее распространенными являются естественно-научная, развивавшаяся в Германии около 400 лет назад, и гуманитарная (американская).

Россия, опираясь на естественно-научную систему, достигла значительных результатов в таких наукоемких отраслях промышленности, как космонавтика, авиостроение, оборонная промышленность, а также в лазерной и биотехнологии, производстве композитов, новых материалов, компьютерных продуктов и других отраслях промышленности и науки.

### 189. Специалисты после прохождения магистратуры

Малая часть специалистов, пройдя магистратуру либо серьезную практическую школу, будет допущена к рыночной экономике — в ее финансовые и промышленные штабы. В России специалисту надо не приспосабливаться к работе действующих структур и механизмов, не соблюдать давно введенные стандарты и инструкции, а создавать их заново, исходя из российских непростых кризисных реалий, отличающихся на 180 градусов от зарубежных. В этом огромная разница.

### 190. Некачественная и неэкономичная техника

Некачественная и неэкономичная техника — это отсталое государство, низкое качество жизни. Отсюда следует, что целью любого государства должно быть повышение качества и экономичности техники, достижение за счет этого высокой эффективности использования ресурсов и повышения качества жизни. Поэтому в центре любой проблемы и цели общества должно быть повышение конкурентоспособности (качества экономичности, учета рыночного механизма и фактора организованности) техники, а все остальное — вторично. Будет конкурентоспособная техника — потенциально будет все остальное.

### 191. Новая технология подготовки экономистов и менеджеров — МЭТУК

Новая технология подготовки специалистов МЭТУК (методика → экономика + техника + управление = конкурентоспособность) предлагается для внедрения в условиях переходной кризисной российской экономики. Она впитала в себя все лучшее из естественно-научной и гуманитарной систем подготовки специалистов, с применением богатого научного инструментария реализует концепцию единичности конкурентоспособности России.

### 201. Комплексный подход

При применении комплексного междисциплинарного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические организационные, социальные, психологические, а при необходимости — и другие (например, политические, демографические) аспекты управления и их взаимосвязи. Если упустить один из обязательных аспектов управления, то проблема не будет полностью решена.

### 202. Глобальный подход

Сущность *глобального подхода* заключается в том, что при формулировании и решении большинства проблем обеспечения конкурентоспособности крупных объектов точка обзора мысленно должна быть над глобальной системой, а не на уровне, где находится анализируемый объект. По сути, обзор должен отвечать требованиям системности, логичности, комплексности в рамках мирового сообщества.

Глобальный подход в настоящее время применяется при решении вопросов международной стандартизации, метрологии и сертификации, информационного обеспечения управления различными объектами, при выполнении финансовых операций, создании, функционировании и развитии меж- и транснациональных корпораций, компаний, фирм и так далее.

### 203. Интеграционный подход

*Интеграционный подход* к управлению нацелен на исследование связей между отдельными подсистемами и компонентами системы обеспечения конкурентоспособности (СОК);

- а) между стадиями жизненного цикла объекта управления (стратегический маркетинг, НИОКР, организационно-технологическая подготовка производства, производство и т. д.);
- в) между уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, фирма, ее подразделения);
- г) между субъектами управления по горизонтали.

### 204. Виртуальный подход

Сущность *виртуального подхода* заключается в применении сети Интернет, сотовой связи и других средств электронной связи с целью формирования виртуальных организационных структур, получения, обработки, использования и передачи информации для удовлетворения соответствующих потребностей при возможности действенности в реальном мире, а конкурентоспособности на глобальном уровне.

### 208. Процессный подход

*Процессный подход* рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является цепью непрерывных взаимосвязанных действий по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации, регулированию. В центре находится координация работ.

### 209. Структурный подход

*Структурный подход* к проблемам управления — это определение значимости, приоритетов среди факторов, методов принципов и других инструментов в их совокупности с целью установления рациональности соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов. Разновидностью структурного подхода, точнее определяющего важность факторов в их совокупности, является более сложный *метод ранжирования*, который подробно описан в специальной литературе. Приведем примеры применения структурного подхода.

### 210. Ситуационный подход

*Ситуационный подход* концентрируется на том, что пригодность различных параметров и методов управления определяется конкретной ситуацией, в конкретном месте и в конкретное время. Поскольку имеется такое обилие факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует единого лучшего способа управлять объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней. Применение ситуационного подхода основано на альтернативности достижения одной и той же цели во время принятия или реализации управленческого решения (плана и т. д.), на учете непредвиденных обстоятельств.

### 211. Сущность нормативного подхода

Сущность *нормативного подхода* заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам СОК. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам подсистем: целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей. Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности и перспективности применения по масштабу и во времени.

### 212. Оптимизационный подход

Сущность *оптимизационного подхода* к управлению заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помо-



щи методов исследования операций, инженерных расчетов, статистических методов, экспертных оценок и др.

Оптимизационный подход реализуется также путем установления зависимостей между технико-организационными и экономическими показателями, изучения механизмов действия закона масштаба и закона экономии времени, закона экономической взаимосвязи затрат в сферах производства и потребления, зависимостей между показателями качества товара и затратами в сфере его производства.

#### **213. Директивный подход**

Сущность директивного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, планы, программы, положения, методики и т. п.).

#### **214. Цель поведенческого подхода**

Целью поведенческого подхода является оказание помощи работнику в осознании его возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Основной задачей этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и фирмы в целом.

#### **215. Деловой подход**

*Деловой подход* является наиболее комплексным и сложным, так как у каждого свое понимание этого подхода, связанное с индивидуальным характером воспитания и образования. Полнота и глубина практического применения делового подхода при разработке управленческого решения определяется объективными (для лица, принимающего или выполняющего решения) и субъективными факторами.

штабе без прямых контактов с клиентами и партнерами, виртуально преодолевая огромные расстояния.

На основе виртуального подхода в настоящее время создаются виртуальные организации, осуществляется множество сделок и т. д.

#### **205. Стандартизационный подход**

*Идея стандартизационного подхода* к управлению конкурентоспособностью объектов реализуется, во-первых, путем выбора оптимального соотношения между стандартными и индивидуальными решениями при формировании объектов, во-вторых, путем разработки и внедрения системы стандартов соответствующей категории.

Развитие международной кооперации на основе сети Интернет и других информационных технологий требует повышения качества и взаимозаменяемости, сокращения количества типов размеров средств оснащения и коммуникаций. А эту работу невозможно выполнить без применения стандартизационного подхода.

#### **206. Маркетинговый подход**

*Маркетинговый подход* предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Например, выбор стратегии фирмы должен осуществляться на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей а данном виде товаров или услуг, стратегической сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, анализа конкурентоспособности товаров фирмы и товаров конкурентов, прогнозирования их конкурентных преимуществ, прогнозирования механизма действия закона конкуренции.

#### **207. Эксклюзивный подход**

Сущность эксклюзивного подхода к управлению конкурентоспособностью заключается в приобретении субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством в любой области деятельности или конкурентным преимуществом. Чтобы в меньшей мере зависеть от конкурентов, иметь перед ними дополнительные преимущества, каждый субъект управления должен иметь что-то свое (новшество, устойчивое конкурентное преимущество и т. п.) и редко делиться этим приобретением.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Понятие конкуренции	3
2. Понятие процесса	3
3. Конкурентные преимущества субъектов	3
4. Формы и методы конкуренции	3
5. Конкуренция по степени интенсивности	3
6. Понятие конкурентоспособности	4
7. Факторы, влияющие на конкурентную борьбу	3
8. Варианты изменения конкуренции между фирмами	3
9. Условия совершенной конкуренции	4
10. Значение рынка совершенной конкуренции	3
11. Условия, близкие к совершенно конкурентному рынку	3
12. Средний, предельный и общий доход фирмы	3
13. Совершенная конкуренция и малый бизнес в России	3
14. Принципиальные варианты поведения фирмы	3
15. Признаки, по которым менеджеры фирмы выбирают такой объем продукции, который позволяет достичь максимальной прибыли	3
16. Ликвидация и банкротство	4
17. Критерий целесообразности производства в краткосрочном периоде	4
18. Варианты поведения фирмы	5
19. Максимизация прибыли	5
20. Критические точки на российских предприятиях	6
21. Максимизация прибыли и правило $MC = MR$	5
22. Правило $P = MC$	5
23. Экономическая прибыль	7
24. Условия долгосрочного равновесия	7
25. Достоинства совершенной конкуренции	7
26. Недостатки совершенной конкуренции	8
27. Предпосылки несовершенной конкуренции	8
28. Критерий несовершенной конкуренции	8
29. Причины недопроизводства, завышения цен, экономических прибылей	7
30. Основные черты рынка монополистической конкуренции	7
31. Дифференциация продукта как барьер входа на рынок	7
32. Монополистическая конкуренция в теории и практике	8
33. Слабая дифференциация российских товаров	8
34. Ценовая и неценовая конкуренция	8
35. Преимущества неценовой конкуренции	7
36. Оптимизация выпуска в краткосрочном периоде	7

Вернуться в каталог учебников

<http://учебники.информ2000.рф/учебники.shtml>

37. Тенденция безубыточности. . . . .	9
38. Последствия монополистической конкуренции. . . . .	9
39. Экономическая эффективность в монополистической конкуренции. . . . .	10
40. Общеэкономическое значение рекламы. Эволюция рекламы. . . . .	10
41. Реклама в СССР и в России. . . . .	9
42. Функции рекламы. . . . .	9
43. Марочные товары в России. . . . .	9
44. Правдивость в буквальном содержании. . . . .	10
45. Позитивные стороны рекламы. . . . .	10
46. Негативные стороны рекламы. . . . .	9
47. Совершенная конкуренция на рынке трудовых ресурсов. . . . .	9
48. Совершенная конкуренция на рынке труда России. . . . .	9
49. Монополия на рынке труда. . . . .	10
50. Проблема монополии на российском рынке. . . . .	10
51. Профсоюзы на рынке труда. . . . .	9
52. Профсоюзы в СССР и профсоюзы в России. . . . .	9
53. Модели функционирования рынка труда с участием профсоюзов. . . . .	11
54. Неконкурирующие группы. . . . .	10
55. Состояние конкуренции в отрасли. . . . .	11
56. Уфоза вторжения новых конкурентов. . . . .	11
57. Экономический потенциал поставщиков. . . . .	11
58. Экономический потенциал покупателя. . . . .	12
59. Продукты-заменители. . . . .	11
60. Средства для достижения выгодного положения. . . . .	11
61. Издержки переключения. . . . .	11
62. Стратегическая деятельность. . . . .	11
63. Операционная эффективность: необходимо, но недостаточно. . . . .	12
64. Стратегическое позиционирование. . . . .	12
65. Правильное сочетание видов деятельности на конкурентное преимущество. . . . .	12
66. Типы «подгонки». . . . .	11
67. Роль руководства компании. . . . .	11
68. Сущность информационной технологии. . . . .	11
69. Правила конкуренции. . . . .	11
70. Создание конкурентного преимущества. . . . .	12
71. Преимущества и возможности, предоставляемые информационной революцией. . . . .	12
72. Корпоративная стратегия. . . . .	12
73. Предпосылки корпоративной стратегии. . . . .	12
74. Формулировка корпоративной стратегии. . . . .	13
75. Концепция корпоративной стратегии. . . . .	13

76. Компания выбирает корпоративную стратегию. . . . .	13
77. Корпоративная основа . . . . .	13
78. Конкурентоспособность страны. . . . .	14
79. Успех на международных рынках. . . . .	14
80. Преодоление серьезных препятствий для внесения изменений и новшеств, которые так часто сопутствуют успеху. . . . .	13
81. Правило ромба как система . . . . .	13
82. Роль правительства в конкурентоспособности страны. . . . .	14
83. Фокусировка на создание специализированных факторов . . . . .	14
84. Вмешательство в факторы и валютный рынок . . . . .	14
85. Строгое соответствие продукта стандартам безопасности и охраны окружающей среды . . . . .	14
86. Сильное ограничение прямой кооперации между соперниками в отрасли. . . . .	13
87. Продвижение целей, ведущих к устойчивому инвестированию. . . . .	13
88. Прекращение регулирования конкуренции. . . . .	13
89. Проведение сильной внутренней антitrustовской политики . . . . .	13
90. Отказ от зарегулированное™ в торговле . . . . .	14
91. План работы компании. . . . .	14
92. Создание давления для обеспечения инноваций. . . . .	14
93. Поиск сильных конкурентов для повышения мотивации. . . . .	14
94. Создание систем предупреждения. . . . .	14
95. Улучшение действующего внутри страны правила ромба. . . . .	13
96. Положительное отношение к конкуренции внутри страны. . . . .	13
97. Глобализация для использования избранных преимуществ в других странах. . . . .	13
98. Выборочное использование возможностей слияния. . . . .	14
99. Выбор страны базирования для усиления конкурентных преимуществ. . . . .	14
100. Роль управления. . . . .	14
101. Определение кластера. . . . .	15
102. Почему экономику следует рассматривать через призму кластеров, а не через более традиционное фуппирование компаний, отраслей или же секторов, таких как в производстве или обслуживании?... . . . .	15
103. Локализация и конкуренция. . . . .	15
104. Доступ к специализированным факторам производства и рабочей силе. . . . .	15
105. Доступ к информации. . . . .	16
106. Понятие взаимодополняемости. . . . .	16
107. Доступ к организациям и общественным благам. . . . .	15
108. Стимулы и измерение производительности. . . . .	15
109. Преимущества кластеров в инновациях . . . . .	15
110. Кластеры в образовании нового бизнеса . . . . .	15
111. Социальная экономия кластеров. . . . .	16
112. Кластеры в развитии экономики. . . . .	16
113. Роль внутренней торговли и инвестирования . . . . .	15

114. Парадоксы местоположения	15
115. Рождение, эволюция и упадок кластеров	15
116. Роль правительства в экономике	16
117. Проведение правительством политики на уровне кластера	16
118. Влияние правительства на совершенствование кластера	15
119. Влияние кластера на общую экономическую политику	15
120. Роль корпорации в развитии кластера	15
121. Роль торговых объединений и коллективных сообществ в развитии кластера	16
122. Влияние корпоративного местоположения на кластеры	16
123. Инициативы, связанные с развитием кластера	16
124. Общие характеристики инициатив, характерные для кластера	17
125. Структура глобальной стратегии	17
126. Конфигурация	17
127. Координация	18
128. Модель глобальной стратегии	18
129. Местоположение и его роль в глобальной конкуренции	18
130. Сравнительное преимущество против конкурентного преимущества	17
131. Конкурентные преимущества	17
132. Условия для факторов производства	17
133. Контекст для стратегии и соперничества	17
134. Состояние спроса	18
135. Родственные и поддерживающие отрасли	18
136. Ромб как локальная система	18
137. Переход от локальной к глобальной стратегии	17
138. Формирование глобализации на основе уникальной конкурентной позиции	17
139. Проникновение на международные рынки на основе четкой и последовательной позиции	17
140. Создание четко определенной «домашней» базы для каждого самостоятельного вида бизнеса	18
141. Предметно-производственная специализация домашних баз различных локализаций	18
142. Распространение деятельности с целью расширения преимуществ домашней базы	17
143. Координация и интеграция рассредоточенных видов деятельности	17
144. Сохранение национальной принадлежности в дочерних подразделениях	17
145. Альянсы как двигатели глобализации – но не как стратегия	17
146. Расширение бизнеса в отраслях и сегментах с преимуществами, обусловленными местоположением	18
147. Совершенствование домашней базы	18
148. Глобальное конкурирование развивающейся страны	18
149. Типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов	19
150. Товар, услуга	19
151. Разработка нормативов конкурентоспособности товаров и организации	20
152. Конкурентные преимущества в отрасли, регионе, стране	20

153. Методика интегральной оценки конкурентных преимуществ	19
154. Метод SWOT-анализа	19
155. Метод анализа <i>GAP</i>	20
156. Метод анализа <i>LOTS</i>	20
157. Метод анализа <i>PIMS</i>	19
158. Метод изучения профиля объекта	19
159. Модель анализа <i>McKinsey 7S</i>	19
160. Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену	20
161. Модель чистой конкуренции	20
162. Определение олигополии	19
163. Монополистическая или несовершенная конкуренция	19
164. Монопольная конкуренция	19
165. Требования и исходные данные, которые нужны для оценки конкурентоспособности	19
166. Методика оценки конкурентоспособности персонала	20
167. Методика оценки конкурентоспособности товара на основе его эффективности и рыночных факторов	21
168. Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 1111-5555	21
169. Методика анализа и оценки конкурентоспособности	21
170. Конкурентоспособный менеджер	21
171. Методы оценки деловых качеств	21
172. Ипостаси, в которых выступает современный менеджер	22
173. Роль менеджера	22
174. Опасности для развития человечества	21
175. Глобальные экономические опасности	21
176. Важнейшая тенденция развития мировой экономики	22
177. Влияние современного этапа мирового развития на повышение требования к качеству управления	23
178. Проблемы развития науки	23
179. Финансирование и материально-техническое обеспечение	24
180. Проблема научных кадров	24
181. Организационная структура науки	24
182. Научные результаты	23
183. Государственное регулирование научной и инновационной деятельности	23
184. Нормативно-правовая база	23
185. Конкурентная политика	24
186. Наука — главный компонент инновационной деятельности, условие обеспечения ее эффективности	24
187. Основные мероприятия по активизации научной деятельности	23
188. Системы подготовки специалистов	24
189. Специалисты после прохождения магистратуры	24
190. Некачественная и неэкономичная техника	24
191. Новая технология подготовки экономистов и менеджеров	24

192. Первая подсистема МЭТУК: методика	23
193. Вторая подсистема МЭТУК: экономика	23
194. Третья подсистема МЭТУК: техника	23
195. Четвертая подсистема МЭТУК: управление	23
196. Пятая подсистема МЭТУК: конкурентоспособность	23
197. Системный подход	24
198. Сущность логического подхода	24
199. Воспроизводственно-эволюционный подход	24
200. Сущность инновационного подхода	24
201. Комплексный подход	25
202. Глобальный подход	25
203. Интеграционный подход	25
204. Виртуальный подход	25
205. Стандартизационный подход	26
206. Маркетинговый подход	26
207. Эксклюзивный подход	26
208. Процессный подход	25
209. Структурный подход	25
210. Ситуационный подход	25
211. Сущность нормативного подхода	25
212. Оптимизационный подход	25
213. Директивный подход	26
214. Цель поведенческого подхода	26
215. Деловой подход	26

## Дистанционные курсы по созданию эффективных сайтов

[Вернуться в библиотеку учебников](#)

**Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**

- для самообразования топ-менеджеров;
- для повышения квалификации преподавателей;
- для рефератов и контрольных.

[Ручной рерайт дипломных, курсовых и любых других работ](#)

[Начните бизнес в Интернете с собственного сайта-визитки](#)