

Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси  
Международный университет «МИТСО»  
Гомельский филиал

---

Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич

# КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Утверждено Министерством образования  
Республики Беларусь в качестве учебника для студентов  
учреждений высшего образования по специальностям  
«Экономика и управление на предприятии», «Финансы и кредит»,  
«Маркетинг», «Логистика»*

3-е издание, пересмотренное и дополненное



Минск  
РИВШ  
2023

# СОДЕРЖАНИЕ

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| <b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....                                   | 3  |
| <b>РАЗДЕЛ 1</b>                                         |    |
| <b>СУЩНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ</b>                               |    |
| <b>«КОНКУРЕНЦИЯ – КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ».</b>           |    |
| <b>СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ</b>        |    |
| <b>ГЛАВА 1</b>                                          |    |
| <b>ОСНОВЫ ТЕОРИИ КОНКУРЕНЦИИ</b>                        |    |
| <b>И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ</b> .....                    | 8  |
| 1.1. Виды основных рассматриваемых объектов .....       | 8  |
| 1.2. Жизненные циклы объектов.....                      | 15 |
| 1.3. Сущность понятия «конкуренция».....                | 27 |
| 1.4. Сущность понятия «конкурентоспособность» .....     | 39 |
| 1.5. Стратегия поведения предприятия на рынке.....      | 44 |
| Контрольные вопросы .....                               | 48 |
| <b>ГЛАВА 2</b>                                          |    |
| <b>СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ</b>                     |    |
| <b>КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ</b> .....                     | 50 |
| 2.1. Методические подходы к созданию системы управления |    |
| конкурентоспособностью.....                             | 50 |
| 2.2. Краткое содержание структуры системы управления    |    |
| конкурентоспособностью .....                            | 52 |
| 2.3. Связь с внешней средой.....                        | 56 |
| Контрольные вопросы .....                               | 70 |
| <b>ГЛАВА 3</b>                                          |    |
| <b>КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА</b>                        |    |
| <b>ОБЪЕКТОВ РАЗНОГО УРОВНЯ</b> .....                    | 71 |
| 3.1. Конкурентные преимущества низкого                  |    |
| и высокого порядка .....                                | 71 |
| 3.2. Теория конкурентных преимуществ М. Портера .....   | 75 |
| 3.3. Современные подходы к формированию                 |    |
| конкурентных преимуществ объектов .....                 | 78 |

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4. Типовые факторы конкурентного преимущества<br>различных объектов ..... | 86 |
| Контрольные вопросы .....                                                   | 95 |

## **ГЛАВА 4**

### **ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РАЗЛИЧНЫХ ОБЪЕКТОВ .....**

96

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Требования и исходные данные для оценки<br>конкурентоспособности ..... | 96  |
| 4.2. Особенности оценки конкурентоспособности<br>персонала .....            | 103 |
| 4.3. Оценка конкурентоспособности товаров .....                             | 105 |
| 4.4. Оценка конкурентоспособности предприятия.....                          | 118 |
| 4.5. Конкурентоспособность других объектов .....                            | 141 |
| Контрольные вопросы .....                                                   | 155 |

## **РАЗДЕЛ 2**

### **ПОДСИСТЕМА НАУЧНОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ И ЕЕ ЗНАЧИМОСТЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ**

## **ГЛАВА 5**

### **ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ И ОСОБЕННОСТИ ИХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....**

156

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1. Основные законы функционирования<br>рыночных отношений .....                         | 157 |
| 5.2. Законы организации производства и их роль<br>в повышении конкурентоспособности ..... | 168 |
| Контрольные вопросы .....                                                                 | 176 |

## **ГЛАВА 6**

### **НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ .....**

178

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1. Значимость научных подходов в управлении<br>конкурентоспособностью ..... | 178 |
| 6.2. Маркетинговый подход .....                                               | 187 |

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.3. Функциональный подход .....                                                    | 191 |
| 6.4. Процессный подход .....                                                        | 191 |
| 6.5. Системный подход .....                                                         | 197 |
| 6.6. Комплексный подход .....                                                       | 205 |
| 6.7. Стандартизационный подход .....                                                | 211 |
| 6.8. Кластерный подход .....                                                        | 214 |
| 6.9. Научные принципы управления, ориентированные<br>на конкурентоспособность ..... | 220 |
| Контрольные вопросы .....                                                           | 233 |

## **ГЛАВА 7**

### **МЕТОДЫ АНАЛИЗА, ПРОГНОЗИРОВАНИЯ, УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ. ИХ РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ .....**

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 7.1. Методы и приемы анализа .....      | 234 |
| 7.2. Методы прогнозирования.....        | 240 |
| 7.3. Методы управления персоналом ..... | 242 |
| 7.4. Методы управления качеством .....  | 244 |
| 7.5. Методы организации процессов ..... | 245 |
| 7.6. Методы планирования .....          | 247 |
| Контрольные вопросы .....               | 251 |

## **РАЗДЕЛ 3**

### **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ. КОМПОНЕНТЫ ВНУТРЕННЕЙ СТРУКТУРЫ**

## **ГЛАВА 8**

|                                                          |            |
|----------------------------------------------------------|------------|
| <b>ЦЕЛЕВАЯ ПОДСИСТЕМА.....</b>                           | <b>252</b> |
| 8.1. Качество продукции.....                             | 254        |
| 8.2. Цена .....                                          | 283        |
| 8.3. Качество сервиса .....                              | 308        |
| 8.4. Затраты на эксплуатацию .....                       | 316        |
| 8.5. Реклама, информационно-рекламная деятельность ..... | 319        |
| 8.6. Конкурентный потенциал.....                         | 335        |
| Контрольные вопросы .....                                | 350        |

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ГЛАВА 9</b>                                                                                |            |
| <b>ОБЕСПЕЧИВАЮЩАЯ ПОДСИСТЕМА .....</b>                                                        | <b>352</b> |
| 9.1. Правовое обеспечение .....                                                               | 352        |
| 9.2. Методическое обеспечение .....                                                           | 355        |
| 9.3. Ресурсное обеспечение .....                                                              | 356        |
| 9.4. Информационное обеспечение .....                                                         | 357        |
| 9.5. Охранное (защитное) обеспечение .....                                                    | 365        |
| Контрольные вопросы .....                                                                     | 370        |
| <b>ГЛАВА 10</b>                                                                               |            |
| <b>УПРАВЛЯЕМАЯ ПОДСИСТЕМА .....</b>                                                           | <b>372</b> |
| 10.1. Функции стратегического маркетинга .....                                                | 374        |
| 10.2. Функции тактического маркетинга.....                                                    | 386        |
| 10.3. Функции инновационного менеджмента .....                                                | 392        |
| 10.4. Функции производственного менеджмента .....                                             | 404        |
| 10.5. Функции финансового менеджмента .....                                                   | 408        |
| 10.6. Функции ресурсоэнергосберегающего менеджмента .....                                     | 410        |
| 10.7. Функции экологического менеджмента .....                                                | 416        |
| 10.8. Функции антикризисного менеджмента .....                                                | 422        |
| Контрольные вопросы .....                                                                     | 433        |
| <b>ГЛАВА 11</b>                                                                               |            |
| <b>УПРАВЛЯЮЩАЯ ПОДСИСТЕМА .....</b>                                                           | <b>435</b> |
| 11.1. Управление конкурентоспособным персоналом .....                                         | 435        |
| 11.2. Принятие управленческих решений .....                                                   | 436        |
| 11.3. Контроль и учет решений .....                                                           | 449        |
| 11.4. Подготовка кадров для решения проблем<br>конкурентоспособности различных объектов ..... | 450        |
| 11.5. Формирование структур предприятия .....                                                 | 457        |
| Контрольные вопросы .....                                                                     | 463        |
| <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>                                                                       | <b>465</b> |
| <b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>                                                                 | <b>473</b> |
| <b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ<br/>НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ .....</b>                             | <b>480</b> |

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ГЛОССАРИЙ</b> .....                                     | 484 |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ А</b>                                        |     |
| Система управления конкурентоспособностью персонала .....  | 506 |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ Б</b>                                        |     |
| Система управления конкурентоспособностью товара .....     | 511 |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ В</b>                                        |     |
| Система управления конкурентоспособностью предприятия..... | 515 |
| <b>ОТ АВТОРОВ</b> .....                                    | 522 |