

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

**Немогай, Н. В.** Конкурентоспособность предприятия : учебник / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич ; Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси. Международный университет "МИТСО", Гомельский филиал. — 3-е изд., пересмотр. и доп. — Минск : РИВШ, 2023. — 530 с.

ББК 65.291-132я78

**Абонемент уч. лит. — 3 экз.**

**Чит. зал №1 — 2 экз.**

В учебнике рассматриваются теоретические основы декларируемой авторами концепции «конкуренция - конкурентоспособность» и создания систем управления конкурентоспособностью, предназначенные для повышения конкурентоспособности предприятий как определяющего объекта национальной экономики.

Учебник также дополнен сведениями по правовому регулированию элементов концепции «конкуренция - конкурентоспособность», последними публикациями и нормативными правовыми актами по указанной тематике.

Предназначено для студентов УВО по экономическим специальностям всех форм обучения, включая дистанционное. Рекомендуются слушателям курсов (институтов) повышения квалификации и переподготовки кадров по экономическим и инженерным специальностям, практическим работникам предприятий, а также всем заинтересованным в защите суверенитета и процветании Беларуси.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<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>	
<b>8</b>	
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>	
<b>50</b>	
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>	
<b>71</b>	
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 различных объектов .....	86
Контрольные вопросы .....	95
<b>ГЛАВА 4</b> <b>ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ</b> <b>РАЗЛИЧНЫХ ОБЪЕКТОВ .....</b>	<b>96</b>
4.1. Требования и исходные данные для оценки конкурентоспособности .....	96
4.2. Особенности оценки конкурентоспособности персонала .....	103
4.3. Оценка конкурентоспособности товаров .....	105
4.4. Оценка конкурентоспособности предприятия.....	118
4.5. Конкурентоспособность других объектов .....	141
Контрольные вопросы .....	155
 <b>РАЗДЕЛ 2</b> <b>ПОДСИСТЕМА НАУЧНОГО</b> <b>СОПРОВОЖДЕНИЯ И ЕЕ ЗНАЧИМОСТЬ</b> <b>В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ</b>	
<b>ГЛАВА 5</b> <b>ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЗАКОНЫ</b> <b>И ОСОБЕННОСТИ ИХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ</b> <b>В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....</b>	<b>156</b>
5.1. Основные законы функционирования рыночных отношений .....	157
5.2. Законы организации производства и их роль в повышении конкурентоспособности .....	168
Контрольные вопросы .....	176
<b>ГЛАВА 6</b> <b>НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ И ПРИНЦИПЫ</b> <b>УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ .....</b>	<b>178</b>
6.1. Значимость научных подходов в управлении 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 на конкурентоспособность .....	220
Контрольные вопросы .....	233

## **ГЛАВА 7**

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

<b>В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ .....</b>	<b>234</b>
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 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 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