DOI: 10.17117/na.2015.08.161

Поступила (Received): 25.08.2015

<http://ucom.ru/doc/na.2015.08.161.pdf>

Золотарева Г.М., Смагина М.Н. Теоретико-методические аспекты изучения и анализа конкурентоспособности организации в современных условиях

Zolotareva G.M., Smagina M.N.
Theoretical and methodological aspects of the study and analysis of
the organization competitiveness in modern conditions

В статье даны понятия, сущность и факторы конкурентоспособности организации в современных условиях. Рассмотрены методы, инструменты и подходы к оценке конкурентоспособности предприятий, а также анализ конкурентных позиций компании, так как на его основе принимаются решения о стратегии фирмы

Ключевые слова: конкурентоспособность, анализ конкурентоспособности, современные условия, конкурентоспособность предприятия

Золотарева Галина Михайловна

Кандидат педагогических наук, доцент
Тамбовский государственный технический университет
г. Тамбов, ул. Советская, 106

Смагина Марина Николаевна

Кандидат экономических наук, доцент
Тамбовский государственный технический университет
г. Тамбов, ул. Советская, 106

The article presents the concept, nature and factors of competitiveness of the organization in modern conditions. The methods, tools and approaches to assessing competitiveness of enterprises, as well as analysis of the competitive position of the company as on its basis the decision on strategy of the firm

Key words: competitiveness, competitiveness analysis, modern conditions, competitiveness of the enterprise

Zolotareva Galina Mikhailovna

Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor
Tambov state technical university
Tambov, Sovetskaya st., 106

Smagina Marina Nikolaevna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Tambov state technical university
Tambov, Sovetskaya st., 106

Глобализация и интернационализация социально-экономических процессов, научно-технический прогресс, мобильность труда и капитала, информатизация общества привели к глубоким изменениям в экономике. Все это предъявляет новые требования к менеджменту организаций. Необходимость быстрого реагирования на изменение факторов внешней и внутренней среды, адаптации к новым рыночным условиям, генерирования новых идей и реализации их в реальной практике потребовали от руководства и менеджеров предприятий овладения современными методами и инструментами управле-

ния. Их использование необходимо, прежде всего, для обеспечения конкурентоспособности и поиска конкурентных преимуществ организации.

Изучение конкурентоспособности предприятия представляет собой одну из важнейших составных частей рыночных исследований, создающих основу для выработки стратегии и тактики деятельности на рынке, выбора правильного пути повышения технического уровня и качеств.

Профессиональное решение вопросов повышения конкурентоспособности организаций позволит заложить прочный фундамент роста конкурентоспособности национального производственного сектора на мировом рынке и будет способствовать приобретению Россией независимой позиции в международном товарообмене.

Конкурентоспособность – это ключ к рыночному успеху товара и его производителя, а решение проблемы конкурентоспособности – самая сложная задача в деятельности любой фирмы-товаропроизводителя, требующая согласованной, целенаправленной работы всех подразделений при лидирующей роли службы маркетинга, особым направлением деятельности фирмы является разработка стратегических подходов к решению этой проблемы.

Особое внимание при разработке стратегий конкурентоспособности уделяется созданию конкурентных преимуществ. Другое важное направление в стратегии конкурентоспособности – достижение экономического превосходства над конкурентами посредством снижения издержек производства, сбыта, транспортировки товара, повышения эффективности проводимых НИОКР, рекламы, маркетинговой деятельности в целом.

Конкуренция – это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства. Продавцы и покупатели конкурируют между собой, чтобы добиться каждый своей цели за счет конкурентов. Цена, установившаяся в ходе конкурентной борьбы, выполняет функцию регулирования спроса и предложения. В процессе соперничества на рынке заключаются сделки и изменяются доли участия в рыночной сфере [8].

В этом неформальном определении понятие конкуренции раскрывается более содержательно, так как оно предполагает как совершенный, так и несовершенный рынок и содержит указания о характере соперничества участников рынка, целевой направленности и функциях конкуренции. Многофакторный характер конкуренции. Конкуренция – это многофакторная категория. Интенсивность конкуренции зависит в первую очередь от: модели (качества) рынка (совершенный или несовершенный рынок); формы рынка по количественному распределению участников на стороне предложения и спроса (полиполия, олигополия, монополия и их модификации); стадии жизненного цикла товара, представленного на рынке; мотивов конкуренции, которыми руководствуются продавцы и покупатели; типа предпринимательских реакций на изменения на рынке; степени вмешательства государства в экономические процессы, совершаемые на рынке.

Борьба за экономическое выживание и процветание – закон рынка. Конкуренция (как и её противоположность – монополия) может существовать только при определённом состоянии рынка. Разные виды конкуренции (и мо-

нополии) зависят от определённых показателей состояния рынка. Различают рынки совершенной и несовершенной конкуренции.

Очевидно, что в реальных условиях рынки свободной конкуренции практически отсутствуют, так как на реальных рынках все эти условия в подавляющем числе случаев не удовлетворяются. Обычно как производители, так и торговцы, воздействуют на рыночную цену, на объёмы выпускаемой продукции, вступают в гласные и негласные сговоры для контроля рыночной ситуации; государство ограничивает доступ на рынок иностранных производителей. В силу указанных причин подавляющее число рынков относятся к рынкам – несовершенной конкуренции. Классификация рынков несовершенной конкуренции приведена на рис. 1.

	Один продавец	Несколько продавцов	Много продавцов
Недифференцированный продукт	Чистая монополия	Чистая олигополия	Чистая конкуренция
Дифференцированный продукт		Дифференцированная олигополия	Монополистическая конкуренция

Рис. 1. Типы рынков несовершенной конкуренции

Как мы видим из рисунка, классификационных признака два:

- количество продавцов на рынке;
- дифференцированность и недифференцированность товара (под недифференцированным продуктом понимается массовая продукция с однородными свойствами – металл, нефть, зерно, сахарный песок и т. д. Свойства этих продуктов или заданы природой, или определяются стандартами. Все остальные продукты относятся к категории дифференцированных, характеристики которых производители могут менять).

Чистая монополия характеризует рынок единственного продавца (государственная организация, частная регулируемая или нерегулируемая со стороны государства организация), не имеющего близких заменителей.

Цена в каждом случае устанавливается по-разному, например, государственная монополия может устанавливать цены ниже издержек на продукты, имеющие важное значение для бедных потребителей, а нерегулируемая организация может устанавливать предельно высокие цены.

Деятельность чистых или почти чистых монополистов (например, РАО «ЕЭС Россия») обычно регулируется государством. В этом случае государство стремится обеспечить установление цен, справедливых как для производителей, так и для потребителей. В случае отсутствия регулирования цен со стороны государства монополисты при установлении цен постараются извлечь для себя максимум выгоды. Негативные последствия чистой монополии проявляются в том, что у предприятия-монополиста отсутствуют необходимые внешние стимулы к развитию, конкурентное давление, которое заставляло бы его

совершенствовать технологию, обновлять производство, улучшать качество продукции. Олигополистическая конкуренция имеет место, когда в отрасли действует несколько, обычно крупных, организаций, и подразделяется на чистую и дифференцированную олигополию. В первом случае производятся и продаются недифференцированные продукты, например, нефть, газ, металлы; во втором случае – дифференцированные продукты, например, автомобили. Олигополистические организации ведут неценовую конкуренцию. Для олигополии характерны следующие черты:

- продавцы (покупатели) являются крупными экономическими агентами;
- небольшое число продавцов;
- существуют значительные барьеры входа и выхода;
- прибыль экономических агентов в долгосрочном периоде отлична от нуля;
- продаваемый товар может быть как дифференцированным так и однородным.

Чистая конкуренция имеет место, когда большое число фирм производят и продают массовую продукцию с однородными свойствами, например, зерно, масло, сахарный песок и т. п. В условиях чистой конкуренции преимущества в конкурентной борьбе обеспечиваются, прежде всего, за счет создания надежной, устойчивой репутации организации, эффективных систем сбыта и сервиса, проведения активных кампаний по продвижению продуктов. Поскольку в данном случае наблюдается наличие множества производителей (продавцов) товары, которых являются практически одинаковыми, увеличивать цену выше уровня превалирующей рыночной цены нет смысла. С другой стороны, снижать цены тоже нет необходимости, поскольку фирма и так может продать все, что может произвести.

В случае монополистической конкуренции фирмы продают дифференцированные версии одного и того же базового товара. Это обусловлено наличием в его предложении элементов, крайне важных для части потребителей. С другой стороны, поскольку товары дифференцированы, фирма может снижать цены, но не переманит к себе покупателей от всех конкурентов. В условиях монополистической конкуренции работают, например, аптеки, рестораны, производители многих потребительских товаров. Для монополистической конкуренции характерны следующие черты:

- Продавцы конкурируют, предлагая дифференцированный товар на рынке, куда возможен вход новых продавцов;
- Тип такого отраслевого рынка позволяет продавцам осуществлять определенный контроль над продажной ценой;
- На данном рынке действует относительно большое количество продавцов, каждый из которых удовлетворяет небольшую долю рыночного спроса на общий тип товара, реализуемого фирмой и ее конкурентами [3].

В известном смысле конкуренция – двигатель прогресса. Парадоксально, но факт: злейший враг предпринимателя – конкурент оказывается его лучшим другом [4]. Конкурентная среда – рынок или его сегмент, где продавцы сво-

бодно соперничают за право продать товар покупателю. Единственным арбитром между честно конкурирующими предпринимателями является потребитель. Он голосует своим кошельком, выбирая наиболее устраивающий его товар. На рынке разворачивается конкурентная борьба между фирмами, выпускающими или продающими аналогичную продукцию (со схожими свойствами) одним и тем же категориям покупателей. Конкурентная борьба – совокупность действий фирмы, направленных на достижение конкурентного преимущества, на завоевание прочных позиций на рынке и вытеснение с него конкурента.

Формы конкурентной борьбы зависят от сложившихся условий, времени и места, но ее суть всегда одна и та же: захватить большую, чем у конкурента, долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка. Цель конкурентной борьбы достигнуть конкурентного преимущества, т.е. занять более прочную конкурентную позицию на рынке. Конкурентная позиция – сравнительная характеристика основных рыночных параметров фирмы и ее товара относительно конкурента [2]. Существует три крайности подходов к формированию категории «конкурентоспособность»: во-первых, наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов; во-вторых, наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности; и, в-третьих, возможность и способность противостоять соперникам (необходимо отметить, что в рамках понятия конкурентоспособность в отличие от конкуренции это свойство имеет самостоятельное значение, а не является следствием первого). Исходя из этих условий, можно заключить, что конкурентоспособность объекта – это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. Данное определение представляет наиболее общую, применимую без исключения ко всем объектам характеристику [1]. Практика показывает, что финансового благополучия наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом. Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей. Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков:

1. Потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет).
2. Общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме.
3. Работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией необходимо:

– обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент

времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя.

– поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а следовательно и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли.

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого можно контролировать внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонент [6].

1) Экономические факторы.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

2) Политические факторы.

Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение: какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.

3) Рыночные факторы.

Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного рыночного беспокойства для организации. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации. К этим факторам относятся: изменения демографического условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

4) Технологические факторы.

Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

5) Международные факторы.

Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство должно постоянно контролировать, оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах могут подразумевать усилия по защите или расширению компаний или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

6) Факторы конкуренции.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

7) Факторы социального поведения.

Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движения в защиту интересов потребителей. Часто именно социальный фактор создает самые крупные проблемы для организации. Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда включает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация [7]. Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; ор-

ганизационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п. Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать.

Необходимо отметить, что анализ конкурентных позиций компании занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о стратегии компании.

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

Фирма, выступающая на рынке, должна изучить свое конкурентное окружение, т.е. конкурентные силы, воздействующие на нее, которые характеризуются известной моделью движущих сил конкуренции Майкла Е. Портера. Данная модель базируется на разработанной им концепции конкурентной стратегии. Модель представлена на рис. 2.

Цель модели Портера – обеспечение оптимального управления портфелем фирмы и ее финансами, причем в качестве главного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка. Модель рентабельности учитывает наличие конкурентной угрозы со стороны потенциальных (новых) конкурентов, в частности импорта более конкурентоспособных товаров. Конкуренты имеются и внутри собственной отрасли, в зависимости от ситуации на рынке конкури-

рующей силой могут стать поставщики и покупатели. Конкурентную угрозу могут представлять товары-субституты, т.е. заменители.

Рис. 2. Концепция конкуренции

Существует понятие «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них, чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них, чем он ниже, тем лучше).

Сила позиции поставщиков во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли, и определяется следующими факторами:

1. Разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг.
2. Наличием возможности смены поставщиков.
3. Величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы.
4. Величиной объемов продукции, покупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки.

Сила позиции покупателей, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя соответственно. Сила позиции покупателей определяется в первую очередь следующими факторами:

1. Возможностью переключиться на использование других продуктов.
2. Затратами, связанными с этим переключением.
3. Объемом покупаемых продуктов.

Рассмотренные выше группы факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность вести в ней бизнес. Поскольку эти факторы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они определяют уровень прибыльности организаций данной отрасли.

Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов [3].

Для проведения сравнительного анализа конкурентов, необходимо собрать сведения о конкурентах, показать достоинства и недостатки конкурирующих предприятий, определить сферу влияния каждого из них на рынок, показать, кто из них имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна.

В качестве источников информации о конкурирующих фирмах используются официальные данные о фирмах, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, а также информация непосредственно с рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, инженерного персонала, поставщиков и других агентов на рынке; кроме того, используются материалы совещаний, конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций.

Наиболее часто встречающейся в литературе методикой является оценка основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы. Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов, в которой пять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно». Если по какому-либо параметру проставлена оценка 1, то это означает, что именно этот параметр является слабой стороной предприятия, и, наоборот, в случае проставления оценки 5 – предприятие является лидером по данному параметру.

С точки зрения результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения (указаны только важнейшие направления исследования деятельности фирм-конкурентов):

1. Имидж фирмы
2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.
3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов).
4. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.
5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.
6. Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность предметами и средствами труда, эффективность НИОКР).
7. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объема и освоенности выпуска).

8. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.
9. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.
10. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.
11. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей.
12. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.
13. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).
14. Уровень рекламной деятельности.
15. Уровень послепродажного обслуживания.
16. Политика фирмы во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и т. п.

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (см. рисунок 3).

Рис. 3. Многоугольник конкурентоспособности

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не

стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности [4].

Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия. В отличие от тактических действий на рынке стратегия конкуренции должна быть направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в долгосрочной перспективе, оцениваемой в 3-5 лет.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все предприятия и организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому, чтобы выжить в таких условиях, а также развиваться, необходимо анализировать сложившееся положение на рынке, принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Список используемых источников:

1. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент. М.: Инфра-М, 2008. 576 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Изд-во МГУ, 2007. 630 с.
3. Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М.: Экономика, 2006. 364 с.
4. Забелин П.В. Предпринимательский менеджмент: Учебно-практическое пособие. М.: Инфра-М, 2007. 530 с.
5. Заярная И.А. Управление повышением конкурентоспособности предприятия // Проблемы и перспективы экономики и управления. СПб.: Реноме, 2012. С. 172-174.
6. Кинг У., Клипланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 2006. 339 с.
7. Курицын А.И. Управление в Японии: Организация и методы. М.: Наука, 2007. 338 с.
8. Маккей Х., Карлоф Б. Как уцелеть среди акул. Деловая стратегия. Уфа, Москва, 2007. 620 с.

© 2015, Золотарева Г.М., Смагина М.Н.
Теоретико-методические аспекты изучения и
анализа конкурентоспособности организации в
современных условиях

© 2015, Zolotareva G.M., Smagina M.N.
Theoretical and methodological aspects of the study
and analysis of the organization competitiveness in
modern conditions