Содержание

Введение……...4
1. Экономическая сущность конкурентоспособности предприятия……..5
1.1. Понятия и виды конкурентоспособности…….5
1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации……..8
2. Особенности конкурентоспособности предприятий в РФ……...…..14
2.1. Выбор стратегических направлений и их роль в улучшении конкурентоспособности предприятия…….…...14
2.2. Процесс реализации конкурентных стратегий и оценка результатов.....21
Заключение…….....27
Список использованной литерату-ры……..……..29

Введение

Основной целью хозяйствующих субъектов в рыночной экономике является обеспечение конкурентоспособности товаров или оказываемых услуг, так как от этого напрямую зависит финансовое благосостояние организации. Практика показывает, что этой цели наиболее часто достигают организации с более высоким конкурентным потенциалом. Под конкурентным потенциалом организации подразумевается как реальная, так и потенциальная способность организации разрабатывать, изготовлять, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия.

Один из основополагающих принципов рыночной экономики - свободная конкуренция товаропроизводителей.

Конкуренция возникла одновременно с товарным производством, однако лишь при капитализме она превратилась в главный рычаг рыночного регулирования общественного производства. К середине XIX в. получил широкое развитие рынок свободной конкуренции, не регулируемый государством. Такой рынок воздействовал на товаропроизводителей исключительно через механизм спроса и предложения, колебания цен, постоянно заставляя считаться с требованиями потребителей, улучшать качество, повышать производительность труда, расширять производство, снижать издержки.

В условиях формирующегося рынка преобладает стихийное начало конкуренции, сопровождающееся разрушительными процессами - банкротствами, кризисами и т.п. В условиях сформированного рынка конкуренция становится организованной.

Конкуренция имеет важное значение в механизме рынка. Она стимулирует деятельность производителей. Через конкуренцию они как бы контролируют друг друга. Их борьба за потребителя приводит к снижению цен, уменьшению издержек производства, улучшению качества продукции, усилению научно - технического прогресса. Но следует учитывать, что конкуренция обостряет противоречия экономических интересов производителей, обуславливает рост непроизводственных издержек, побуждает создание монополий. Без вмешательства государства конкуренция превращается в разрушительную силу для экономики.

Тема данной курсовой работы весьма актуальна, поскольку только конкурентоспособная организация способна эффективно функционировать в рыночной экономике.

Целью данной курсовой работы является определение конкурентоспособности организации и изучение методов ее оценки.

Достижение поставленной цели потребовало постановки и решения следующих задач:

- Анализ понятия конкурентоспособности организации
- Анализ и классификация факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность организации
- Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности организации
- Общее освещение вопросов, касающихся конкурентоспособности организации.

Объект исследования: конкурентоспособность предприятий

Предмет исследования: организационно-экономические отношения, формирующиеся в процессе обеспечения конкурентоспособности предприятий.

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные работы отечественных и зарубежных авторов в области конкуренции, конкурентоспособности, управления развитием субъектов рыночной экономики.

Эмпирической базой исследования послужили учебники по экономической дисциплине, которые включают в себя рассмотрение конкуренции, конкурентоспособности, а также Интернет-ресурс.

Структура курсовой работы представляет собой введение, две главы, заключение и список использованной литературы.

1. Экономическая сущность конкурентоспособности

1.1 Понятие и виды конкурентоспособности

Как известно, каждое предприятия заинтересовано в повышении эффективности своей деятельности, что способствует улучшению конкурентоспособности выпускаемой продукции, которая требует взаимодействия и усиления всех подразделений конкретного субъекта.

Конкурентоспособность – один из важнейших факторов, обеспечивающих подготовку и безопасность организации в образовавшихся условиях.

На данный момент не существует точного определения этого понятия, так как в качестве производителя рассматривают разные хозяйственные субъекты: от одного предпринимателя до всей экономики в целом.

Для понимания понятия «конкурентоспособности», необходимо разобраться в понятии «конкуренция»:

Конкуренция является экономическим соперничеством обособленных товаропроизводителей за долю рынка. Конкуренция является главным элементом рыночного механизма регулирования спроса и предложения товаров, выступает как форма социально-экономических отношений и взаимодействия рыночных субъектов хозяйствования в процессе производства, приложения труда и капитала, купли и продажи товаров. Исходными средствами конкуренции являются цена и качество товара, соотношение цены и качества, сервис, престижность, торговая марка предприятия [1, с 142].

Теперь непосредственно перейдем к одному из множества понятий «конкурентоспособность».

Конкурентоспособность – это свойство объекта, которое характеризуется степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность сформировывает способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [1, с 246].

Существуют различия между конкурентоспособностью организации и конкурентоспособностью продукции.

Конкурентоспособность организации – это, в первую очередь, способность создавать и реализовывать продукцию, которая в глазах потребителей будет наиболее привлекательна по совокупности ценовых и неценовых показателей, нежели продукция других конкурирующих фирм.

А конкурентоспособность продукта – это способность удовлетворения нужд и потребностей покупателей на более высоком качестве, чем у конкурентов.

Их основные отличия заключаются в следующем:

- Конкурентоспособность продукции в сравнении с конкурентоспособностью организации имеет более короткий промежуток времени, так как реализованную продукцию приобретает потребитель через короткий срок, а организации, чаще всего, могут существовать и конкурировать годами.
- Деятельность, производимую в организации, могут оценивать и потребители, и сам предприниматель.

В проблеме исследования самой сущности конкурентоспособности, необходимо обратиться к такому теоретическому аспекту, как виды конкурентоспособности.

Их можно разделить по степени реализации на следующие виды:

- ✓ потенциальную конкурентоспособность
- ✓ реальную конкурентоспособность
- ✓ внутреннюю конкурентоспособность
- ✓ внешняя конкурентоспособность

Разберем каждый из видов.

Потенциальная конкурентоспособность подразумевает наличие тех или иных преимуществ в сравнении с другими фирмами, а также наличие ресурсов, которые обеспечивают конкурентоспособность организации на рынке.

Реальная конкурентоспособность показывает непосредственно рыночную стоимость, которая определяется по факту сделки.

Для выбора наиболее удачного и оптимального пути развития предприятия, необходимо выбирать стратегию, учитывающую анализ внутренней и внешней среды.

Внутренняя среда – факторы, которые находятся внутри организации, отражают реакцию на внешнюю среду, которая, в свою очередь, подразумевает факторы внешней среды, влияющие на работу предприятия. Они включают в себя различные экономические, политические, общественные обстоятельства, способные повлиять на работоспособность организации.

Делается оценка возможностей на фоне конкурирующих фирм. Методологический подход к подобной оценке основывается на логической схеме 1.

Схема 1 – Структура внешней конкурентоспособности организации

Из схемы видно, что когда приходит время для выхода предприятия на внешний рынок, необходимо проводить анализ и следить за тенденциями, которые включают в себя внешние факторы.

Также обратим внимание на экономические показали конкурентоспособности – показатели, которые показывают суммарные затраты потребителя, которые он тра-

тит для удовлетворения своих потребностей посредством купленного товара. Эти показатели делятся на единовременные и текущие.

Единовременные – затраты, которые приходятся на получение товара и приведение его в рабочее состояние.

Текущие – эксплуатация, т.е. затраты, уходящие на ремонт, бензин и так далее.

Итак, что же делает организацию конкурентоспособной?

В первую очередь, это ресурсы, которые мы используем и которые выливаются в потенциал. Во вторую очередь, это то, куда мы их направляем, что является стратегией. И в итоге мы можем рассчитать продуктивность, которая приходится на единицу ресурсов. Выразить ее можно через рентабельность, которая является отношением прибыли к издержкам за определенный промежуток времени.

Теперь посмотрим аналитическую концепцию, представленную на рисунке 1.2., которая показывает пять основных конкурентных сил по мнению М.Е. Портера – английского ученого, авторитета в области конкуренции.

Рисунок 2 – Концепция конкуренции

Итак, если предприятия будут регулярно проводить анализ этих сил, то это позволит им выявить преимущества и недостатки своей системы, интенсивность соперничества и то, какую стратегию выбирать для получения преимущества среди конкурирующих фирм.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации

Анализ, который захватывает общие конкурентные позиции на рынке, подразумевает проявление не только сильных и слабых сторон, но также и факторов, которые так или иначе оказывают влияние на отношение покупателей к предприятию. Фактор является основным ресурсом не только на уровне деятельности, которая

происходит в производстве, но и в экономике в целом. Факторы – это то, что движет экономическими и производственными процессами, которые в свою очередь оказывают прямое влияние на результат производственной и экономической деятельности. Классификация факторов конкурентоспособности организации очень обширная, но в данной курсовой работе мы рассмотрим только несколько классификаций.

Конкурентоспособность организации состоит из следующих факторов:

- Ресурсный – затраты ресурсов на единицу готовой продукции. В этом случае предприятие может контролировать общую производительность и эффективность труда и, как следствие, самого ресурсного фактора роста конкурентоспособности.
- Ценовой – общая динамика цен на затрачиваемые ресурсы и готовую продукцию. Данный фактор в меньшей степени регулируется самим производством, так как общий уровень цен устанавливается экономической политикой государства.
- «Фактор среды» – уровень воздействия обстановки, сложившейся в экономике и политике данного государства.

Рассмотрев данную классификацию, приходим к выводу, что не все факторы конкурентоспособности могут регулироваться организацией самостоятельно. Именно поэтому активное вмешательство государства в экономические процессы в роли гаранта прав и обязанностей приобретает высокую роль.

Деятельность каждого предприятия находится под воздействием как факторов, которые получаются при замкнутом контакте субъекта экономики и управленческой задачи, так и факторов, которые возникают при открытом взаимодействии предприятия с внешней средой при решении той же задачи. Вся совокупность факторов конкурентоспособности организации по отношению к нему подразделяется на внешние и внутренние:

- факторы влияния во внешней среде:
  - ✓ уровень конкурентоспособности страны;
  - ✓ уровень конкурентоспособности отрасли;
  - ✓ уровень конкурентоспособности региона;

- ✓ меры государственного воздействия: экономического (амортизационная, налоговая, финансово-кредитная политика, инвестиционная политика, участие в международном разделении труда) и административного характера (разработка, совершенствование и реализация законодательных актов, демонополизация экономики, государственная система стандартизации и сертификации, правовая защита интересов потребителей);

- факторы влияния во внутренней среде:
  - ✓ эффективность маркетинга;
  - ✓ конкурентоспособность товара;
  - ✓ качество менеджмента;
  - ✓ финансовое состояние;
  - ✓ уровень организации производства;
  - ✓ активность инновационной деятельности (в том числе использование Интернет-технологий);
  - ✓ уровень квалификации кадров;
- факторы состояния рынка:
  - ✓ привлекательность рынка;
  - ✓ положение предприятия на рынке;
  - ✓ конкуренция на рынке.

Внешние факторы – социально-экономические и организационные отношения, позволяющие организации создавать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам будет более привлекательна.

Внутренние факторы – это объективные показатели, которые задают возможности организации по обеспечению собственной конкурентоспособности.

Подводя итог, конкурентоспособность организации представляет собой совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия (внутренних факторов), а с другой стороны – внешних по отношению к нему факторов.

Факторы преимуществ во внешней среде и факторы преимуществ в привлекательности рынка будут одинаковыми для предприятий одной отрасли на одном ре-

гиональном рынке, поэтому для сравнительной оценки конкурентоспособности организации необходимо анализировать показатели факторов внутренних конкурентных преимуществ.

Факторы могут оказывать положительное или отрицательное влияние на конкурентоспособность организации. В первом случае они становятся конкурентными преимуществами, во втором – конкурентными проблемами.

Конкурентное преимущество организации – состояние, в котором фактор влияние находится в выигрышном положении (или по сравнению с конкурентами и/или максимально возможное значение фактора), которое способствует повышению конкурентоспособности организации.

Классификация основных конкурентных преимуществ организации показана на рисунке 3.

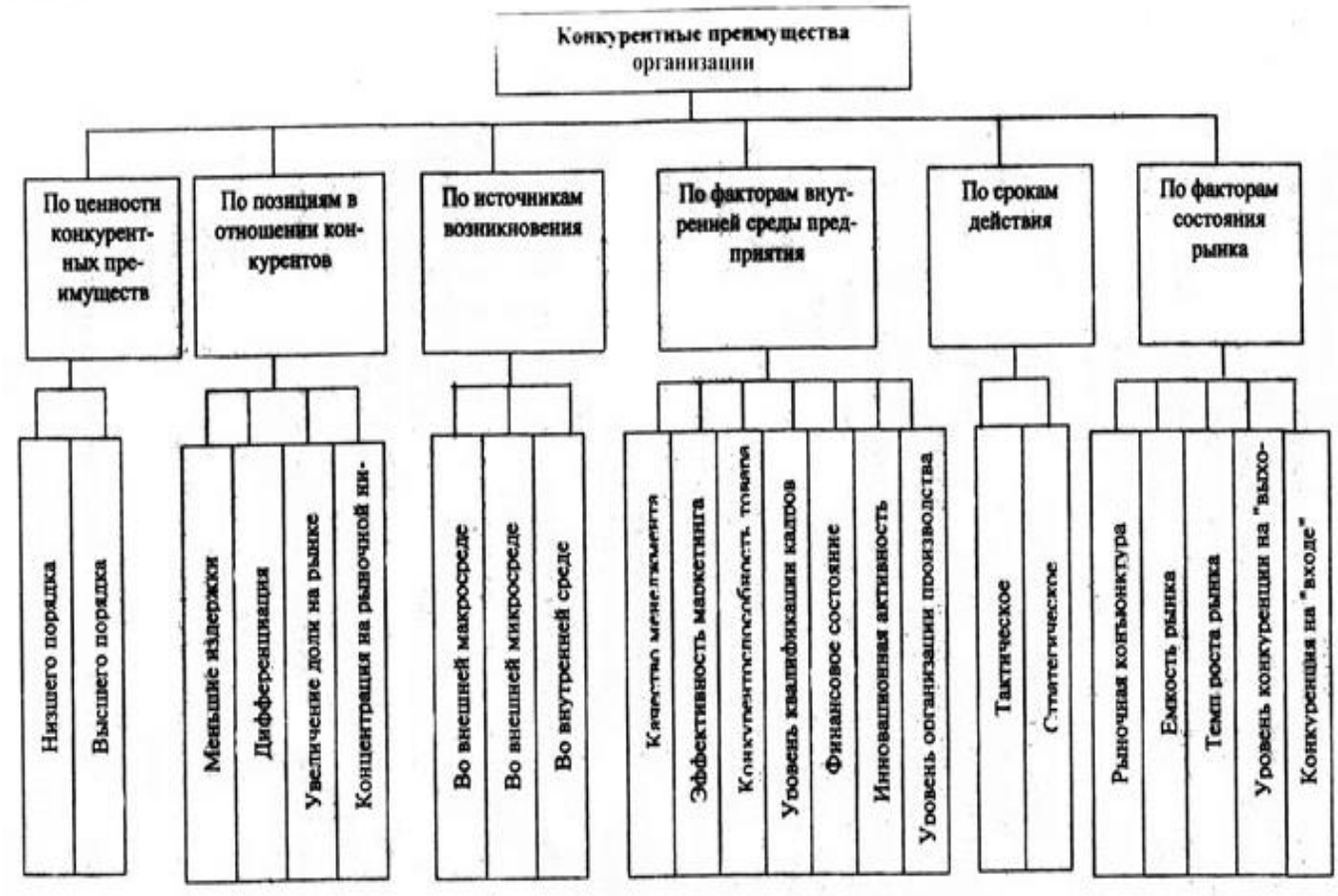

Рисунок 3 – Классификация конкурентных преимуществ организации

Преимущества низшего порядка обуславливаются возможностью использовать дешевую рабочую силу, материалы, сырье, энергию и другие ресурсы, т.е. фактора-

ми, обусловленными преимущественным положением предприятия на рынке. Их называют низшими, так как они не создают условия для стабильности и устойчивости, легко утрачиваются или появляется возможность доступности конкурентам в связи с инфляцией, ростом цен, изменением системы налогообложения, введением или отменой протекционной политики и т.д.

Преимущества высшего порядка включают в себя: оригинальную продукцию, уникальную технологию и квалифицированных специалистов, репутацию фирмы и др. Эти преимущества достигаются с помощью технологий, которые в сравнении с другими являются уникальными, «ноу-хау», повышения квалификации рабочих, специализации товаров, производств и организаций, для которых главная цель - удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это отличную цену.

При этом, конкурентное преимущество может быть достигнуто как предложением покупателям товаров с лучшими техническими характеристиками, так и предложением потребителям новых свойств товара, которые будут иметь для него важное значение.

Естественные конкурентные преимущества создаются во внешней среде (например, наличие природных запасов сырья).

Преимущества, создаваемые конкурентами возникают во внешней и внутренней среде как следствие действия субъектов. Во внешней среде – это эффективная система налогообложения, государственные меры по развития, также интернет и др. Во внутренней среде – эффективная система управления конкурентоспособностью на предприятии, сертификация продукции и систем менеджмента, которые непременно будут соответствовать международным стандартам, также наличие патента на технологию производства продукта, высококвалифицированные кадры и т.д.

Тактическое преимущество – это фактор внешней или внутренней среды организации. Его организация будет использовать в конкурентной борьбе за краткосрочный период, который длится не более одного года. Например:

- Активная рекламная компания
- Временные льготы по налогам
- Льготы по аренде

- Благоприятная рыночная конъюнктура и др.

Стратегическое преимущество – это также фактор внешней или внутренней среды организации, но он, в отличии от тактического преимущества, будет использован предприятием в конкурентной борьбе за долгосрочный период, который будет длиться более одного года:

- Наличие патента
- Имидж товарной марки
- Квалифицированные кадры и др.

Подводя итог, конкурентоспособность организации представляет собой совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия (внутренних факторов), а с другой стороны – внешних по отношению к нему факторов.

2. Особенности конкурентоспособности предприятий в РФ

2.1. Выбор стратегических направлений и их роль в улучшении конкурентоспособности

Оценка конкурентоспособности производителя является важным инструментом принятия управленческих решений различными субъектами рынка. В первую очередь высшему руководству организации результаты оценки конкурентоспособности необходимы для решения следующих задач:

- установления целей по конкурентоспособности;
- анализа достижения целей;
- выбора стратегии конкуренции;
- выявления конкурентных преимуществ и разработки программы повышения конкурентоспособности продукции и организации;
- принятия решения об инвестировании.

Для внешних субъектов – инвесторов и кредиторов, результаты оценки конкурентоспособности позволяют принять правильное решение по инвестированию и кредитованию.

Для органов государственного управления оценка конкурентоспособности создаваемого предприятия (представленная в бизнес-плане) дает основание для выдачи разрешения на регистрацию создаваемых предприятий. Субъектам управления конкурентоспособностью в стране информация о конкурентоспособности организаций и отраслей необходима для принятия решений по защите национальных производителей от возросшего демпингового импорта. На основе оценки конкурентоспособности организаций региона разрабатываются программы повышения конкурентоспособности региона.

Оценка конкурентоспособности организации представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к выявлению наиболее значимых числовых показателей конкурентоспособности и их интегрированию. Применяемый метод нахождения интегрального показателя конкурентоспособности должен соответствовать 25 квалиметрическим требованиям (таблица 2.1).

Таблица 1 – требования к методам измерения конкурентоспособности организаций и продукции

Наименование требования	Суть требования
1. Пригодность	Должен измерять именно качество и конкурентоспособность изделий, а не что-то другое
2. Достаточность	Измеренный параметр не должен нуждаться в других измерениях и расчетах
3. Уникальность	Измеритель должен удовлетворять требованиям и быть единственным в своем роде
4. Надежность	Ошибки измерения должны быть минимальны, сбои нежелательны
5. Квантифицируемость	Количественные показатели должны иметь смысловую нагрузку и быть понятными
6. Интегральность	Должен объединять разные параметры объекта в один
7. Индивидуальность	Оценка должна осуществляться независимо от других объектов
8. Гибкость	Метод должен позволять производить оценку на всех этапах жизненного цикла различных изделий
9. Нетрудоемкость	Метод не должен требовать больших затрат сил и средств на его исполнение
10. Оперативность	Метод должен позволять получать оценку быстро
11. Улучшаемость	Метод должен иметь возможность совершенствования
12. Количественность	Метод должен позволять получить количественную оценку
13. Одинаковость	Метод должен быть одинаков для по отношению к разным объектам, ситуациям
14. Глобальность	Метод должен «работать» на глобальный критерий – интересы развития всего общества
15. Единственность	Критерий оценки должен быть единственным
16. Сравнимость	Оценки одинаковых объектов должны быть одинаковы
17. Воспроизводимость	Результаты, полученные на одном объекте разными исследователями, должны быть одинаковы
18. Всесторонность	Метод должен учитывать все свойства изделия, имеющие значение для потребителя и других заинтересованных лиц
19. Чувствительность	Оценка должна быть чувствительной к изменению принятых параметров
20. Монотонность	С улучшением параметров оценка должна улучшаться
21. Точность	Погрешность оценки должна быть сопоставимой с точностью проведения обычных технических расчетов
22. Динамичность	Оценка должна вестись с учетом динамики показателей качества изделий
23. Направленность	Метод должен позволять управлять состоянием объекта в нужном направлении
24. Управляемость	Метод должен обеспечивать возможность моделирования конкурентоспособности объекта
25.Экономическая эффективность	Экономический результат от применения метода должен превосходить затраты на реализацию оценки

Из таблицы следует, что оценка конкурентоспособности является необходимой для дальнейшего выявления стратегических направлений, их роли улучшении конкурентоспособности.

Сейчас мы рассмотрим подходы к реализации конкурентных стратегий.

При принятии решения о выборе маркетинговой стратегии на предприятии используется ряд методов, которые помогут с помощью диаграмм упорядочить и оценить цели, рассмотреть задачи, которые необходимо решить, и разместить их в порядке выполнения: диаграмма «оценка целей»; матрица определения проблемы; лист проверки воздействия; оценка степени зависимости от покупателей; оценка степени зависимости от поставщиков; анализ поля сил и др.

Определение целей для организации является ключом для разработки успешной стратегии. Цели не должны концентрироваться на решении проблем, не должны быть чрезмерно ограниченными. Все цели должны быть разумными SMART. Для их описания используется аббревиатура из первых букв английских слов: (Specific - конкретными, Measurable - измеримыми, Achievble - достижимыми, Relevant - соотнесенными с возможностями, Timed - ограниченными по времени). Точно так же цели должны казаться реальными тем, кто, как предполагается, будет работать для их достижения.

Метод «Анализ поля сил» отражает идею существования в организации сил, действующих «за» и «против» изменения. Данный метод поможет определить силы, которые содействуют проведению изменения, нужного для достижения поставленных целей, или мешают этому. Необходимо попытаться определить все силы, поддерживающие или поощряющие изменение, и оценить их относительную величину.

Силы (или активы), работающие на изменения, могут включать в себя новые законы; изменения в экономической политике; новые возможности рынка; изменения в ожиданиях потребителей. Они сами по себе являются изменениями и, следовательно, предоставляют благоприятные возможности для тех, кто действует в их рамках. Затем необходимо выявить сдерживающие силы - силы, которые сопротивляются изменениям и могут препятствовать продвижению по направлению к целям.

Это может быть, к примеру, эгоистический интерес; внутренняя политика на предприятии; недостаток понимания; страх перед технологией; нетерпимость к изменениям.

Быстрое и достаточно неравномерное развитие федеральной экономики, а также нестабильность рыночной среды, сопровождаются усилением конкурентной борьбы на рынке. Обострение конкуренции побуждает предприятия создавать конкурентоспособные товары и услуги, что приводит к необходимости совершенствования стратегических решений, направленных на повышение конкурентоспособности бизнеса.

В научной литературе вопросу повышения конкурентоспособности предприятий посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных ученых. Классиками в изучении конкуренции считаются А. Смит (теория совершенной конкуренции), К.Маркс (основной закон и механизм конкуренции), Д. Рикардо (принцип сравнительных конкурентных преимуществ), Д. Робинсон и Э. Чемберлин (проблемы монополистической конкуренции).

В современной научной литературе имеется большой выбор конкурентных стратегий предприятия, предложенных И. Ансоффом, П. Друкером, Ф. Котлером, М. Портером, А. Томсоном и Дж. Стриклендом, однако ни одна классификация не является универсальной и имеет свои особенности.

На наш взгляд, конкурентоспособность предприятия – это способность организации предоставлять товары, услуги, по ценовым и качественным характеристикам имеющие такой спрос, который обеспечивает высокодоходную операционную деятельность предприятия.

Формирование направлений выбора стратегических решений обеспечения конкурентоспособности предприятия является одной из главных и сложных задач процесса стратегического управления предприятием. В экономической литературе имеются различные подходы к классификации и ранжированию конкурентных стратегий. Так, согласно теории М. Портера предусмотрены стратегии лидерства в снижении издержек, диверсификации, концентрации; А. Юданов предлагает виолентную, патиентную, коммутантную и эксплерентную стратегии; И. Ансофф рас-

сматривает товарную и рыночную диверсификацию как способ достижения конкурентоспособности[3]. Базовыми направлениями обеспечения стратегических решений увеличения конкурентоспособности являются стратегии, определенные М. Портером. Они являются наиболее распространенными и выверенными практикой в условиях рыночной экономики. Рассмотрим их детальнее.

Стратегия лидерства через снижение издержек формируется путем оптимизации расходов всех частей производственно-управленческой структуры. Следуя данной стратегии, лидеры производят товары, эластичные по цене, обеспечивается надежная «защита» от пяти конкурентных сил М. Портера (поставщиков, существующих и потенциальных конкурентов, производителей товаров-субститутов, потребителей) и способны формировать на рынке нижний предел цен. Недостатком данной стратегии является ориентация на производство одного вида товаров и неразвитость других направлений деятельности.

Стратегия диверсификации обеспечивает инвариантность производства товаров, которые являются привлекательными для потребителей и отличаются от товаров конкурентов. Присутствие различий требует больших затрат, однако обеспечивает повышение прибыльности в результате принятия рынком высокой цены.

Стратегия концентрации – это более глубокая диверсификация выпускаемой предприятием продукции либо достижение более низких издержек в обслуживаемом сегменте.

В экономической литературе имеет место дискуссия о целесообразности использования только одной из предложенных стратегий или их сочетания. Так Г. Минцберг, Б. Альстренд и Дж. Лэмпел отмечают, что организация должна четко решить, какой тип конкурентного преимущества она хочет получить и в какой сфере это реально возможно, при этом стратегической ошибкой будет использование нескольких базовых стратегий одновременно, так как по сути они являются альтернативными [4, с 235].

Обеспечение высокого уровня конкурентоспособности предприятия должно происходить на уровне выбора ним направлений стратегических решений. Это свя-

зано с тем, что формирование конкурентных преимуществ компании тесно связано с её деятельностью в будущем и дальнейшими изменениями во внешней среде.

Механизм формирования и реализации стратегических решений по повышению конкурентоспособности компании целесообразно структурировать по таким взаимосвязанными этапами:

- определение реального уровня конкурентоспособности предприятия;
- оценка уровня конкурентной среды предприятия;
- формирование конкурентных стратегий предприятия;
- анализ возможных событий при внедрении определенной стратегии;
- реализация выбранной стратегии;
- контроль за внедрением стратегии, мониторинг изменений внешней среды;
- адаптация стратегии в соответствии с изменениями конкурентной среды.

Механизм выбора стратегических решений обеспечения конкурентоспособности является элементом системы конкурентных стратегий, в состав которой также входят стратегия формирования конкурентных преимуществ и стратегия конкурентного поведения.

В процессе стратегического управления предприятием разработка стратегии по обеспечению конкурентоспособности приводит к принятию стратегических решений на трех управленческих уровнях:

- общий управленческий уровень – корпоративная стратегия;
- уровень функциональных подразделений – функциональные стратегии;
- уровень производственных подразделений – операционные стратегии [5].

Корпоративная стратегия предприятия определяет общее направление обеспечения конкурентоспособности организации. На данном уровне разрабатывается общая стратегия, которая будет служить основой для разработки последующих уровней; высшим руководством принимаются решения о расширении, ликвидации, перепрофилировании отдельных сфер деятельности; формируются общие, диверсификационные и специализационные планы предприятия.

Функциональные стратегии формируются на основе общей стратегии организации; они разрабатывается функциональными отделами и службами предприятия. Главной целью формирования и реализации функциональных стратегий обеспечения конкурентоспособности предприятий является поиск эффективных механизмов управления деятельностью производственных подразделений компании в рамках корпоративной стратегии. К функциональным стратегиям относят маркетинговую, финансовую, инновационную, социальную, производственную, внешнеэкономическую и другие стратегии.

Операционные стратегии обеспечивают долгосрочные конкурентные преимущества каждой структурной единицы и разрабатываются производственными подразделениями предприятия.

Выводы. В результате проведенного исследования следует отметить, что для эффективного выбора направлений повышения конкурентоспособности, все стратегии предприятия должны быть взаимосогласованными. Стратегии низких уровней должны формироваться на основе стратегии высших уровней и иметь более детальный план для каждого следующего уровня. Основным принципом координации различных уровней стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия является их иерархическая подчиненность с обеспечением обратной связи, которая будет удовлетворять потребности всех участников процесса стратегического планирования на предприятии. При этом, наиболее эффективными являются стратегические решения по повышению конкурентоспособности предприятия, планирование которой осуществляется на основе иерархического подчинения «сверху вниз» с учетом обратной связи между участниками разных уровней принятия управленческих решений.

Создание конкурентных преимуществ перед соперником становится стратегическим направлением деятельности государства и его органов в области обеспечения конкурентоспособности национальной экономики. При этом повышение конкурентоспособности касается всех уровней ее иерархии: продукции (товаров и услуг), предприятия, отрасли, региона и страны в целом, но особую важность приобретает конкурентоспособность предприятия как основного звена экономики. Не-

смотря на большое количество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, все же основным и определяющим из них остается его способность производить конкурентоспособную продукцию и создавать условия для ее продвижения на рынок.

2.2. Процесс реализации конкурентных стратегий и оценка результатов

Внутренняя конкурентоспособность организации представляет собой оценку внутренних факторов влияния и соответствующих им частных потенциалов, образующих конкурентный потенциал организации.

Структура конкурентного потенциала организации включает такие частные потенциалы как маркетинг, менеджмент, финансы, производство, инновации, кадры. Частные потенциалы соответствуют функциональной области управления организацией, которые в организационной структуре управления находят выражение в соответствующих целевых подсистемах и одновременно, соответствуют факторам конкурентных преимуществ организации.

Частный потенциал «Маркетинг» характеризуется следующими показателями: средневзвешенная конкурентоспособность товара, оценка эффективности маркетинга, доля нереализованной продукции.

Потенциал в области менеджмента оценивается показателями: качество планирования, качество управления, система мотивации работников.

Потенциал в области финансов оценивается показателями: доля собственных средств, коэффициент текущей ликвидности, рентабельность производства.

Потенциал в области производства – коэффициент использования производственных мощностей, доля сертифицированной продукции, износ основных производственных фондов, рост производительности труда, качество и цены поставляемых материалов.

Инновационный потенциал оценивается следующими показателями: использование Интернет-технологий, доля инновационных товаров, количество авторских свидетельств и патентов, поданных изобретателями, «ноу-хау», премий дизайнерам на конкурсах.

На основе данной системы показателей оценки конкурентоспособности организации и их значимости, осуществляется расчет, который включает следующие этапы:

1. Оценка единичных показателей частных потенциалов анализируемой организации.
2. Сравнительная оценка единичных показателей частных потенциалов с лидером в отрасли.
3. Расчет показателя «внутренняя конкурентоспособность организации».

Этап 2: сравнительная оценка единичных показателей частных потенциалов с лидером в отрасли. В представленной методике предлагается сравнить единичные показатели частных потенциалов с показателями лидера в отрасли. Одновременно текущие показатели оценки конкурентоспособности организации, которые имеют разные единицы измерения (коэффициент, процент, млн.р. и т.д.), переводятся в сопоставимые величины – баллы.

Для перевода показателей в относительные величины используется 5-бальная шкала. При этом 5-ю баллами оценивается показатель, имеющий значение на уровне лидера (лидер в отрасли выбирается по каждому оцениваемому показателю частного потенциала). Лидером может быть любая организация в отрасли, обладающая лучшими значениями показателей. Расчет относительной оценки показателя лучше или хуже, чем базовый показатель осуществляется по формуле:

$$O = П_O \cdot \frac{5}{П_Л}\ , \qquad (1)$$

где О – относительная оценка показателя, баллы;

$П_о$ – единичный оцениваемый показатель;

$П_Л$ – единичный показатель лидера.

Для показателей, влияние которых на конкурентоспособность обратно пропорционально (доля нереализованной продукции на складе, износ основных производственных фондов, коэффициент текучести кадров) относительная оценка показателя определяется следующим образом:

$$O = 100 - П_О \cdot \frac{5}{100 - П_Л}. \qquad (2)$$

Этап 3: расчет показателя «внутренняя конкурентоспособность организации». Количественная оценка внутренней конкурентоспособности организации осуществляется по следующей формуле:

$$К_П = \sum_{i=1}^{m} \frac{a \cdot O_i}{100}, \quad \% \qquad (3)$$

где $К_П$ – внутренняя конкурентоспособность организации, баллы;

a – значимость показателя частного потенциала, %;

O_i – относительная оценка i-ого показателя частного потенциала, баллы;

m – количество показателей в оценке потенциала организации.

В этой связи в целях сравнительного анализа целесообразно рассчитывать относительную и сравнительную внутреннюю конкурентоспособность организации по формулам (4) и (5). Экономический смысл относительной конкурентоспособности состоит в том, что она показывает отставание от абстрактного лидера на рынке по всем факторам оценки.

$$К_О = \frac{К_П}{5 \cdot 100\%}, \qquad (4)$$

где $К_о$ – относительная внутренняя конкурентоспособность организации, %.

Сравнительная конкурентоспособность показывает преимущества перед основными конкурентами и ее результаты необходимы для выработки стратегии конкуренции.

$$К_{ср.} = \frac{К_П^о}{К_П^к \cdot 100\%}, \qquad (5)$$

где $К_{ср.}$ – сравнительная внутренняя конкурентоспособность организации, %;

$К^о_п$ – конкурентоспособность оцениваемой организации, баллы;

$К^к_п$ – конкурентоспособность организации конкурента, баллы.

Внешняя конкурентоспособность организации рассчитывается для сравнения конкурентных преимуществ организации на внутреннем и внешнем рынках, а также для выбора перспективных зарубежных рынков.

Методический подход к оценке внешней конкурентоспособности организации состоит в следующем:

1. Определяется группа экспертов для оценки внешних факторов влияния на конкурентоспособность. В данном случае экспертами должны быть работники Министерства иностранных дел Республики Беларусь, Торгово-промышленной палаты Республики Беларусь, владеющие информацией о состоянии зарубежных рынков.
2. Эксперты дают оценку следующим факторам влияния на конкурентоспособность организации на внутреннем и зарубежном рынках: емкость рынка, характеристика рыночной конъюнктуры, направления развития рынка, количество конкурентов, степень дифференциации продукта, барьеры «входа» на рынок, стратегии конкурентов. Оценка факторов внешней среды осуществляется экспертами в баллах (по 3-х бальной шкале).
3. Оценивается внутренняя конкурентоспособность организации по вышеописанной методике либо на внутреннем и зарубежном рынках, либо на разных зарубежных рынках. Одна и та же организация будет иметь разную количественную оценку внутренней конкурентоспособности, ввиду разной оценки конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках.
4. Рассчитывается уровень внешней конкурентоспособности организации на сравниваемых рынках по следующей формуле:

$$К_в = К_п + \sum_{i=1}^{n} Ф_i \ , \qquad (6)$$

где $К_в$ – внешняя конкурентоспособность организации, баллы;

$К_п$ – внутренняя конкурентоспособность организации, баллы;

$Ф_i$ – оценка i-ого фактора внешней среды, баллы;

n – количество факторов внешней среды.

5. Сравнение показателя внешней конкурентоспособности организации по различным рынкам (внутреннему и зарубежному) и принятие решения о выходе на зарубежный рынок или принятие решения о выборе одного из зарубежных рынков. Выбор наиболее привлекательного рынка осуществляется по критерию максимизации внешней конкурентоспособности организации.

   Связанные с реализацией стратегии повышения конкурентоспособности организации процессы являются сложными по ряду причин: во-первых, это процессы инновационного характера (т.к. строят стратегию на новшествах); во-вторых, это процессы, разового характера (т.к. они индивидуальны); в-третьих, это процессы, охватывающие весь «мозговой штаб» предприятия; в-четвертых, проблемы повышения конкурентоспособности охватывают практически все аспекты функционирования бизнес-единиц. Осуществляя выбор стратегии предприятию следует исходить из установленных стратегических целей и результатов анализа необходимых рыночных условия для ее реализации.

Итак, на сегодняшний день особое внимание со стороны руководства к формированию и совершенствованию стратегий все больше возрастает. Однако, редко стратегии носят комплексный характер, а это в свою очередь снижает их реализуемость и эффективность. Таким образом, для повышения конкурентоспособности организации необходимо не только определить и разработать долгосрочную стратегию, но и проработать возможность ее реализации с учетом перемен в будущем и возможных рисков, а также с учетом адекватности принимаемых стратегических решений.

Создание конкурентных преимуществ перед соперником становится стратегическим направлением деятельности государства и его органов в области обеспечения конкурентоспособности национальной экономики.

Заключение

В результате проведения исследования курсовой работы были освещены такие основные вопросы в области конкурентоспособности организации как виды конкурентоспособности, факторы, влияющие на конкурентоспособность, выбор стратегических направлений и их роль в улучшении конкурентоспособности предприятия.

В результате можно сделать основополагающие выводы:

1. Под конкурентоспособностью организации понимается реальная и потенциальная способность организаций проектировать, изготовлять, реализовывать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательна для потребителей, чем продукция их конкурентов.

Под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности организации и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате – изменение уровня конкурентоспособности организации.

Резервы повышения конкурентоспособности организации – это неиспользованные возможности развития субъектов хозяйствования наиболее эффективными экономическими методами. Резервы конкурентоспособности не следует смешивать с резервами как запасами товарно-материальных ценностей, необходимых для производства конкурентоспособной продукции.

2. Оценка конкурентоспособности производителя является важным инструментом принятия управленческих решений различными субъектами рынка. В настоящее время общепринятой методики оценки конкурентоспособности организации не существует.

В результате проведенного исследования следует отметить, что для эффективного выбора направлений повышения конкурентоспособности, все стратегии предприятия должны быть взаимосогласованными. Стратегии низких уровней должны формироваться на основе стратегии высших уровней и иметь более детальный план для каждого следующего уровня. Основным принципом координации различных уровней стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия является их

иерархическая подчиненность с обеспечением обратной связи, которая будет удовлетворять потребности всех участников процесса стратегического планирования на предприятии.

Создание конкурентных преимуществ перед соперником становится стратегическим направлением деятельности государства и его органов в области обеспечения конкурентоспособности национальной экономики.

Список использованных источников

1. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. – М.: ОМЕГА-Л, 2014. – С.34.
2. Воронов Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 5. - С. 92 - 102.
3. Гармашов В.С. Стратегия обеспечения конкурентоспособности фирмы : дис. – Диссертация в виде науч. докл. на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.06. – СПб.: ЛГУ, 2015. – С. 117-118.
4. Гоман И.В. Конкуренция и государственное регулирование экономики российской Федерации / И.В. Гоман // Вестн. СамГУ. - 2015. - № 2 (124). - С.116-122.
5. Горбашко Е.А., Максимцев И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика / Е.А. Горбашко, И.А. Максимцев. - М.: ИД Юрайт, 2014. - 447 с.
6. Давыденко Л.Н. Экономическая теория. – М.: Издательство – «Вышэйшая школа», 2016. – 217 с.
7. Жиделева, В.В. Экономика предприятия. 2-е изд., перераб. и доп. Жиделева В.В., Каптейн Ю.Н. / В.В. Жиделева, Ю.Н. Каптейн. - Москва: Огни, 2017. - 401 с.
8. Идрисов А. Стратегия как ключевой фактор стоимости // Менеджмент и менеджер. – 2014. – №1. – С. 2-8.
9. 8. Кудрявцев, Е. М. Организация планирование и управление предприятием. Учебник / Е.М. Кудрявцев. - М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2016. - 416 с.
10. Клочкова, Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. — М.: Юрайт, 2014. — 448 с.
11. Конина Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире; Проспект, 2015. - 368 с.
12. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг; Юрайт, 2015. - 448 с.

13. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2014. – 336 с.
14. Муромцев Д.Ю. и др. Экономическая эффективность и конкурентоспособность: учеб. пособие // Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та. – 2013. – С. 66.
15. Панферов, Н.А. Корпоративная стратегия как составная часть механизма совершенствования системы управления предприятий. Стратегическое планирование и развитие предприятий. Десятый всероссийский симпозиум / Панферов Н.А. - М.: ЦЭМИ РАН, 2009.- 102с.
16. Портер М. Конкуренция: [учебн. пособие,пер. с англ.] – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 495 с.
17. Салихов, Б. В. Экономическая теория [Электронный ресурс]: Учебник / Б. В. Салихов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговаяикорпорация «Дашков и К», 2014. - 724с. - ISBN 978-5-394-01762-9. URL: http://www.studentlibrary.ru/doc/ISBN9785394017629-SCN0000.html
18. Фасхиев Х.А., Попова Е.В. Как изменить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. – 2013. – №4. – С. 53-68.
19. Философова Т.Г., Конкуренция, инновации, конкурентоспособность / Т.Г. Философова. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 295с.
20. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент: Учебник / Фатхутдинов Р.А. - М.: Маркетинг, «Дашков и Со», 2014. - 892с.