

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ТЭТ  
\_\_\_\_\_ И.В. Кротова  
«\_28\_» \_\_мая\_\_ 2021 г.

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП  
\_\_\_\_\_ А.Н. Чаплина  
«\_28\_» \_\_мая\_\_ 2021 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

---

Тема: Обеспечение конкурентоспособности предприятия на основе  
системы сбалансированных показателей

---

Научный  
руководитель

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_  
должность, ученая степень

Е.А. Герасимова

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

451627103

\_\_\_\_\_  
номер зачетной книжки

ЗЭУ16-02БМО

\_\_\_\_\_  
номер группы

А.С. Фёдорова

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Красноярск 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	60
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ .....	64
1.1 Роль и значение конкурентоспособности в деятельности предприятия....	64
1.2 Система сбалансированных показателей функционирования и развития предприятия.....	74
1.3 Формирование инструментов обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе системы сбалансированных показателей.....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	91
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	94

\* 2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5  
от 31.05.2016

## ВВЕДЕНИЕ

Для современной рыночной ситуации характерно нарастание конкуренции между предприятиями, интернационализация и глобализация бизнеса, постоянное обновление и совершенствование информационных технологий, возрастание роли человеческого капитала. Это определяет новый взгляд на процесс стратегического управления предприятиями.

Понимание того, что применяемые методы оценки и анализа результативности деятельности предприятий уже не соответствуют целям стратегического управления, привело к разработке новой и перспективной системы сбалансированных показателей, которая является инструментом стратегического и оперативного управления, обеспечивает контроль за реализацией стратегии и взаимосвязь стратегических целей с внутренними и внешними бизнес-процессами и действиями сотрудников на каждом уровне управления. Российская специфика функционирования предприятий в целом и торговле, в частности, обуславливает существенные затруднения при внедрении данных показателей без их соответствующей адаптации, проведение которой возможно в системе управленческого учета и отчетности. Поэтому исследование отечественной и зарубежной практики, а также анализ преимуществ и недостатков сбалансированных показателей обеспечивает выбор способов их внедрения в российских условиях хозяйствования, что и предопределило актуальность темы исследования.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке мероприятий повышения конкурентоспособности предприятия на основе системы сбалансированных показателей.

В рамках цели исследования были поставлены и решены следующие основные задачи:

- рассмотреть роль и значение конкурентоспособности в деятельности предприятия;

- изучить систему сбалансированных показателей как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия
- описать формирование инструментов обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе системы сбалансированных показателей;
- представить организационно-правовую характеристику ООО «Строительство, монтаж и ремонт»
- провести мониторинг организационного окружения ООО «Строительство, монтаж и ремонт»;
- оценить уровень конкурентоспособности ООО «Строительство, монтаж и ремонт»;
- разработать программно-целевой подход к обеспечению конкурентоспособности ООО «Строительство, монтаж и ремонт» на основе системы сбалансированных показателей;
- рассчитать социально-экономическую эффективность разработанной программы развития исследуемого предприятия.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Строительство, монтаж и ремонт».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются управленческие отношения, возникающие в процессе разработки мероприятий повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе системы сбалансированных показателей.

Степень научной разработанности проблемы следует оценить как весьма важную. Дело в том, что конкуренция как явление и как экономическая категория, представляет собой объект пристального внимания исследователей на протяжении многих лет. Данной проблемой занимались многие выдающиеся экономисты. К зарубежным ученым - экономистам, являющимся родоначальниками научных основ теории рыночной конкуренции и исследовавших эволюционные основы ее зарождения и дальнейшего развития, относятся Гэлбрэйт Дж., Кларк Дж., Маршалл А.,

Портер М., Риккардо Д., Робинсон Дж., Смит А., Чемберлин Э., и др. Проблемы, связанные с развитием конкуренции и достижением более высокого уровня конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в современных условиях хозяйствования в России и ее регионах, являются предметом изучения таких исследователей – экономистов как Азоев Г. Л., Алещенко В.В., Барышева А.В., Гельвановский М.И., Гуриева Л.К., Дубровин И.А., Кудров В.М., Мичурина Ф.З., Панкрухин А.П., Соловьев Б.А., Фатхутдинов Р.А., Философова Т.Г., Филобокова Л.Ю. Юданов А.Ю. и др.

Теоретико-методологическую базу исследования составили совокупность фундаментальных концепций и положений, представленных в научных трудах ведущих отечественных и зарубежных ученых классической и современной экономической науки, в области методологии научного исследования теории управления и организации предприятий сферы услуг, а также ранее сделанные оценки конкурентных преимуществ. Учтена специфика российского и зарубежного законодательства, широко использованы публикации в периодической печати, материалы научно-практических конференций и семинаров. Научная методология исследования основана на системном подходе к определению конкурентоспособности и конкурентных преимуществ хозяйствующих субъектов сферы услуг, как многосубъектного образования.

В рамках диалектического подхода использованы методы процессного, ситуационного, структурного, функционального, оценочного, сравнительного анализа. Реализованы принципы единства исторического и логического, конкретного и абстрактного, общего и особенного. В этих целях использованы графический, экономико-математический анализ, а также методы статистических группировок, концептуального моделирования и прогнозирования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основного содержания, заключения, списка использованных источников и

приложений. Общий объем работы составляет 98 страниц без приложений.  
Список использованных источников включает 56 источников.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

## 1.1 Роль и значение конкурентоспособности в деятельности предприятия

Определение сущности понятия потенциала конкурентного развития весьма важно, но не заменяет необходимости уточнения понятия конкурентоспособности как современной данности. Различия в содержании его трактовки также широко представлены в литературе. Так, Эрлих М., Хайн Дж. и Рове М. утверждают, что конкурентоспособность предприятия это не способность или возможность производить конкурентоспособную продукцию, а «способность страны или фирмы продавать свои товары».

Завьялов П.С., характеризуя конкурентоспособность предприятия объединяет в понятии конкурентоспособности предприятия производство и сбыт товаров, утверждая, что «конкурентоспособность - это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка» [24].

Рубин Ю.Б., Шустов В.В. соглашаются с мнением Завьялова П.С., но в своем определении конкурентоспособности добавляют «возможность проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов». Миронов М.Г. в понятие конкурентоспособности добавляет такую характеристику товара, как качество, утверждая, что «конкурентоспособность предприятия – способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише». Иванова Е.А., давая определение конкурентоспособности предприятия обращает внимание на производство конкурентоспособной продукции, она считает, что «это необходимое в современных условиях направление деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как

внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период времени». С позицией Ивановой Е.А. соглашается Дементьева А.В., которая считает, что «конкурентоспособность предприятия – это способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках».

Фатхутдинов Р.А. и Дулисова И.Л. считают, что конкурентоспособность это свойство, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами представленными на данном рынке. Ермолов М.О., Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г. также считают, что конкурентоспособность служит для «удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности», однако называют ее как относительной характеристикой.

Наиболее содержательным, на наш взгляд, является определение Калашниковой Л.М., которая считает, что конкурентоспособность это комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы.

Конкурентоспособность – это сложное многоаспектовое понятие, поэтому существует много различных определений конкурентоспособности предприятия, которые мы рассмотрим в таблице 1.1. Анализ определений конкурентоспособности, которые здесь упоминались, и представления автора данной работы позволяют выделить целый ряд моментов:



Таблица 1.1 – Определения основных терминов по теме «конкуренция» и «конкурентоспособность» разных авторов

Автор	Определение термина	Библиографический список
Юданов А.Ю.	Конкурентоспособность - способность и динамика ее приспособления к условиям рыночной конкуренции	Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб.-практич. пособие /А.Ю. Юданов .-2-еизд., испр. и доп.- Москва: Гном-Пресс, 2014.-142 с
Липсиц И.В.	Конкурентоспособность – предложение покупателям купить товар по тем же ценам, что предлагают и другие фирмы, но с гарантией более длительного и более удобного обслуживания этих товаров в дальнейшем	Вигдорчик Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / Е. Вигдорчик, А. Нецадин, И. Липсиц // Экономист. – 1998. – №11. – с. 69 – 71.
Фатхутдинов Р.А.	Конкурентоспособность - это способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на рынке	Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг/ Р.А. Фатхутдинов. - Санкт-Петербург: Питер, 2018. - 368с.
Г.Л. Азоев	Конкурентоспособность - это комплексная социально-экономическая характеристика фирмы за определенный промежуток времени в условиях конкретного рынка, отражающая уровень его превосходства по отношению к реальным конкурентам по двум составляющим – рыночной и ресурсной	Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы : учебник для вузов / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - Москва: Новости, 2016. - 255 с.
Завьялов П.С.	конкурентоспособность - это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка»	Завьялов П.С. Базовые факторы конкуренции и конкурентоспособности в сфере услуг / Завьялов П.С. // Вестник ТИСБИ.- 2016. - № 2. – С. 15-20.
Можарова, Е.Е.	Конкурентоспособность - возможность проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов»	Можарова, Е.Е. Совершенствование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Елена Евгениевна Можарова. - Москва, 2015. - 24 с.
Пекарская, О.А.	конкурентоспособность предприятия – способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише»	Пекарская, О.А. Формирование и развитие конкурентоспособности предприятий гостиничных услуг (на примере Санкт–Петербурга) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ольга Алексеевна Пекарская. – Санкт – Петербург, 2014. - 169 с.

Автор	Определение термина	Библиографический список
Данилов И.П.	конкурентоспособность служит для «удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности», однако называют ее как относительной характеристикой	Данилов И.П. Конкурентоспособность регионов России (теоретические основы и методология). М. : «Канон +», 2017. - 368 с

Эти авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является довольно распространенным и достаточно удобным с точки зрения как логического восприятия, так и математического описания. Вместе с тем он не отражает всей глубины категории «конкурентоспособность предприятия» и имеет ряд существенных недостатков:

- Выбор в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов позволяет ранжировать конкурентные позиции анализируемых предприятий, но сужает возможность обобщенной объективной оценки отраслевой конъюнктуры;

- Основной акцент делается на сопоставление показателей конкурентов, в то время как вне поля зрения остается проблема современной адаптации предприятия к изменяющимся условиям среды;

- Отсутствует системность оценки конкурентоспособности: и локальные, и интегральные параметры работы предприятия сопоставляются без учета сложных внутрисистемных связей и динамики изменения [30];

1.Основной смысл понятия “конкурентоспособность предприятия” заключается в том, что оно характеризует возможность и динамику приспособления предприятия к изменяющимся условиям конкурентного рынка;

2. Конкурентоспособность как экономическая категория рассматривается относительно конкретного рынка и конкретного товара-аналога;

3. Конкурентоспособность предприятия – это обобщающий показатель превосходства над конкурентами;

4. Конкурентоспособность предприятия – свойство относительное и может принимать абсолютное выражение лишь в конкретной ситуации [17].

Конкурентоспособность предприятия – многосторонняя экономическая категория, которая может рассматриваться на нескольких экономических уровнях: конкурентоспособность товара, персонала, конкурентоспособность сбыта и финансов.



Рисунок 1.1- Пирамида конкурентоспособности предприятия

Между всеми этими уровнями существует очень тесная взаимосвязь. Эту связь можно изобразить с помощью пирамиды конкурентоспособности предприятия [41]:

Таким образом, конкурентоспособность товара, финансов предприятия, эффективности сбытовой деятельности и персонала являются составляющими конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность товара – это совокупность его качественных и стоимостных характеристик, которые способствуют созданию конкурентного преимущества данного товара над товарами-аналогами в удовлетворении

конкретной потребности покупателя на конкретном рынке в данный период времени [21].

Конкурентоспособность относится к оценочным показателям, и предполагает наличие объекта, субъекта и критериев оценки.

Объектом оценки являются товары, конкурентоспособность которых определяется по отношению к конкретной группе потребителей, формируемой в соответствии со стратегической сегментацией рынка.

Субъектами могут быть потребители товаров, эксперты и предприятия и т.п.

Оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к выявлению наиболее значимых числовых показателей конкурентоспособности и их интегрированию. Действительно, любой объект — это не что иное, как набор показателей качества, при изменении которых происходят количественные и качественные изменения объекта. Большинство методов оценки конкурентоспособности организаций основаны на применении различных коэффициентов для анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т.д.

Основными факторами достижения конкурентоспособности объектов являются:

1. качество системы управления, определяемое качеством и глубиной применяемых научных подходов, принципов и методов управления;
2. качество разработки объекта с точки зрения прогрессивности и оптимальности показателей, назначения надежности и т.д.;
3. качество материализации проекта, определяемое прогрессивностью технологии;
4. затраты потребителя на приобретение и внедрения объектов.

Наиболее общим термином, определяющим различные аспекты проявления конкурентоспособности, является форма

конкурентоспособности. Под формой конкурентоспособности понимается совокупность ее проявлений, образующую определенную систему. Для характеристики внутренних свойств различных форм конкурентоспособности, целесообразно ввести понятие признаков конкурентоспособности. Форму конкурентоспособности подразделяют на виды, уровни и подсистемы, взаимоувязанные между собой (рис. 1.2).

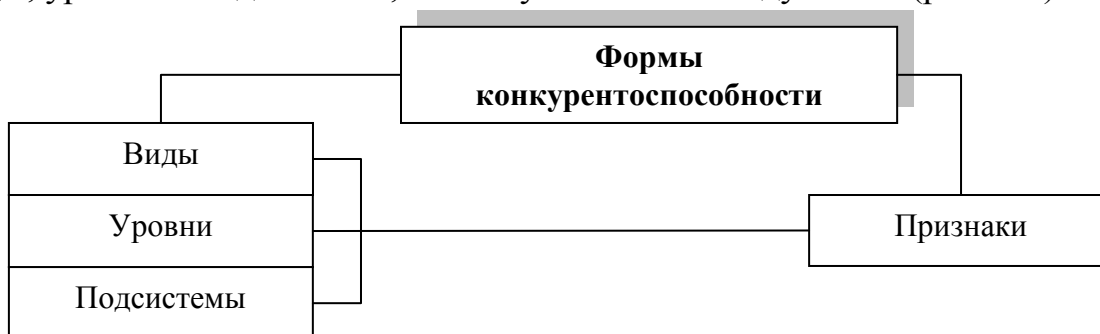


Рисунок 1.2 - Содержание формы конкурентоспособности

Вид конкурентоспособности характеризует аспектный подход к ее анализу. Так, например, если рассматривать одну из четырех сфер любого общества – экономическую, то ее конкурентоспособность будет отражаться общей социально-экономической конкурентоспособностью и общей технико-экономической конкурентоспособностью.

В соответствии с аспектами экономической сферы деятельности общую социально-экономическую конкурентоспособность можно подразделить на отдельные виды: экономическую и социальную. Наряду с этим, в комплексном понятии технико-экономической конкурентоспособности можно выделить техническую конкурентоспособность и экономическую. Так же выделяют понятие структурно-организационной конкурентоспособности, состоящей из конкурентоспособности организации, конкурентоспособности управления и конкурентоспособности структуры.

В общем виде конкурентоспособность системы управления оценивается: обоснованностью постановки задач перед объектом управления; количеством и качеством выполняемых заданий; количеством и

качеством принимаемых решений; степенью воздействия управленческих решений на объект управления.

Каждый из видов конкурентоспособности может быть подразделен на подвиды и разновидности (рис. 1.3).

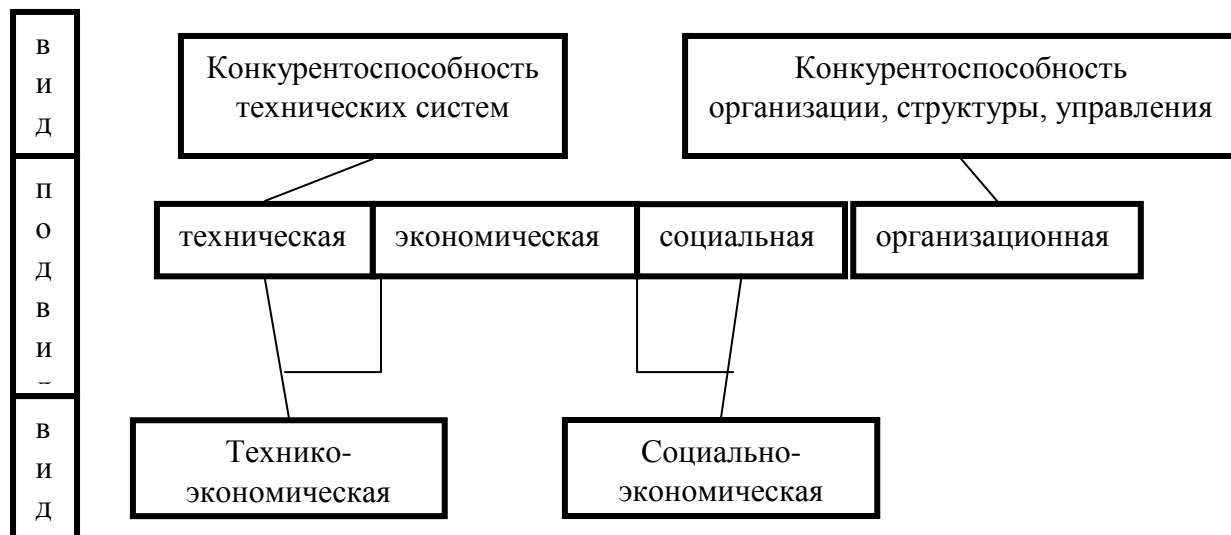


Рисунок 1.3 - Классификация видов конкурентоспособности

Подсистема конкурентоспособности представляет собой систему более низкого иерархического ранга. Подсистемы конкурентоспособности можно классифицировать по целям деятельности предприятия.

1. Конкурентоспособность управления процессом реализации. Базируется на конкурентоспособности прогнозирования и планирования, организации и мотивации.

2. Конкурентоспособность использования ресурсов.

3. Конкурентоспособность управления качеством. Включает в себя конкурентоспособное функционирование системы «качества» и новой техники стандартизации

4. Конкурентоспособность научно-технического развития. Данный вид подсистемы подразумевает конкурентоспособность капитальных вложений, научных исследований и проектирования, подготовки производства, прогрессивной технологии, автоматизации и т.д.

5. Конкурентоспособность социального развития - это конкурентоспособность социальной сферы, улучшения условий труда, участия персонала в управлении и т.д.

Так же конкурентоспособность можно рассматривать как конкурентоспособности деятельности и конкурентоспособность управления (рис. 1.4).

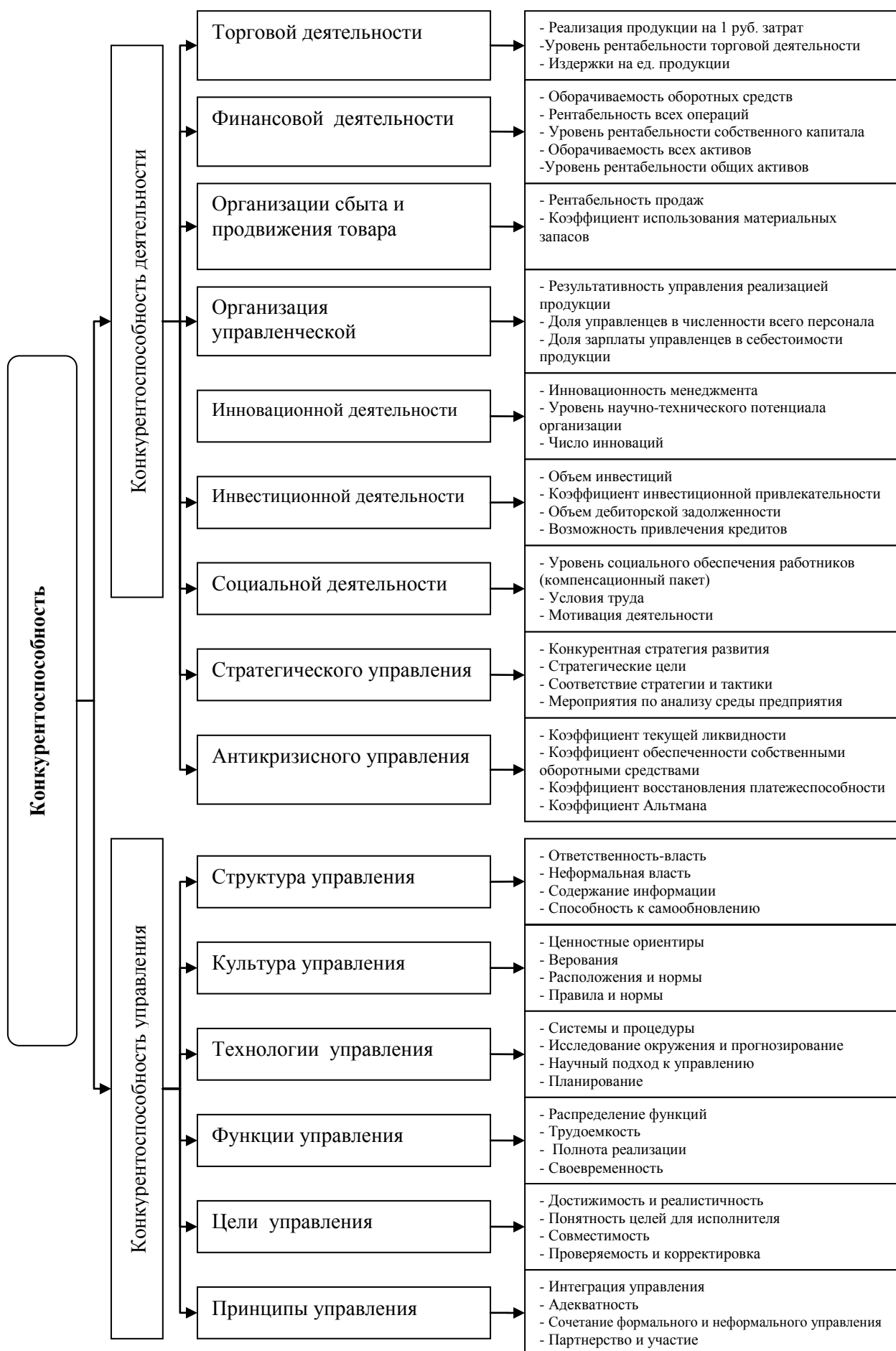


Рисунок 1.4 - Виды конкурентоспособности организации



Конкурентоспособность деятельности складывается из конкурентоспособности разнообразных видов деятельности, которые осуществляет организация в процессе своего функционирования. Среди основных видов деятельности организации можно выделить конкурентоспособность: торговой, финансовой, инновационной, инвестиционной, социальной, стратегической деятельностью, а так же организации сбыта и продвижения товара, организации управленческой деятельности и антикризисного управления.

Конкурентоспособность управления – это конкурентоспособность структуры управления, культуры управления, технологий управления, функций, целей и принципов управления.

## **1.2 Система сбалансированных показателей функционирования и развития предприятия**

В современных условиях жесткой конкуренции менеджеры должны обладать четким пониманием целей и задач, а также методов их достижения для эффективного управления предприятием. Основная задача в системе обеспечения конкурентоспособности предприятия заключается в формировании, удержании и наращивании конкурентных преимуществ, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия, что обуславливает необходимость их последовательного формирования и оценки.

Противоречие между силой, направленной на создание широких конкурентных возможностей, и моделью финансовой бухгалтерской отчетности послужило причиной создания некоего синтезированного явления: сбалансированной системы показателей эффективности [28]. Balanced Scorecard (BSC), или Сбалансированная система показателей (ССП), – система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели предприятия в четкий план оперативной деятельности

подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности [31].

ССП отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности.

Р.Каплан и Д. Нортон доказали, что традиционные финансовые учетные показатели, такие как окупаемость вложений и период окупаемости, давали незаконченную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса, которая мешала созданию долгосрочной пользы для бизнеса. На рисунке 1.5 представлен наиболее общий вид ССП согласно методологии Р. Каплана и Д. Нортон [29].

ССП направлена на реализацию стратегии предприятия за счет ее перевода в комплексный набор факторов конкурентоспособности в области финансовой деятельности и нематериальных активов. По их мнению, всю деятельность предприятия можно разбить на четыре следующих больших блока, каждый из которых характеризуется системой взаимосвязанных показателей [32]: финансовая составляющая конкурентоспособности (или финансовый блок); клиентская составляющая конкурентоспособности (клиентский блок); составляющая (блок) внутренних процессов развития предпринимательской структуры; составляющая (блок) обучения и развития.

Финансовые показатели в ССП оценивают экономические последствия принимаемых решений. Они являются так называемыми индикаторами соответствия стратегии предприятия общему плану развития в целом. Финансовые результаты являются ключевыми критериями оценки текущей деятельности предприятия и мерой для измерения успеха или неудачи выбранной стратегии. Как правило, в качестве типичных целей в рамках финансовой проекции выступают увеличение рентабельности продукции, рентабельности собственного капитала, чистого денежного потока, чистой

прибыли.



Рисунок 1.5 – Модель сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон

Формирование клиентской составляющей сбалансированной системы показателей (ССП) предполагает определение стратегических клиентских целей деятельности предприятия, построение стратегической клиентской карты, выбор клиентских показателей, определение их целевых значений и разработку стратегических клиентских мероприятий.

Ключевые показатели могут быть представлены в виде цепочки причинно-следственных связей (рисунок 1.6) [9]

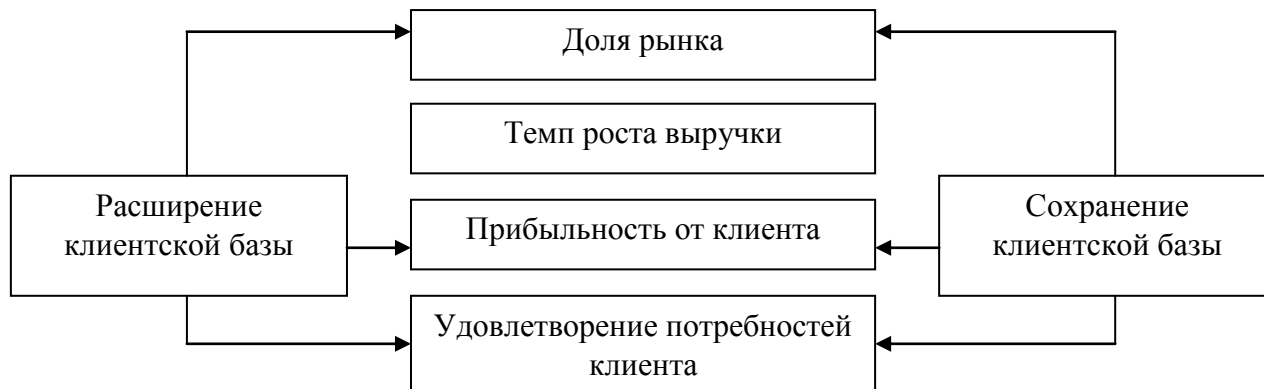


Рисунок 1.6 – Причинно-следственная связь между показателями

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет те основные внутренние бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства. Это позволит предприятию разработать такие бизнес-предложения потребителям, которые помогут создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка, а также удовлетворить ожидания акционеров относительно высокой финансовой доходности.

Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в большей степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач предприятия в целом.

Обучение и рост определяет инфраструктуру, которую предприятие должно построить для того, чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе: квалификация человеческих ресурсов, качество систем и организационных процедур [45]. Потенциалом для этого являются сотрудники, знания, инновации, инновационная сила и креативность, технологии, информация, а также информационные системы.

Состав показателей ССП и их взаимосвязь представлен на рисунке 1.7.

На наш взгляд, состав блоков ССП требует доработки, так как существующая модель не учитывает факторы внешней среды, набор которых зависит от специфики деятельности предприятия, и не в достаточной степени

отражает положение предприятия среди конкурентов, и не может дать полную оценку с учетом анализа существующих показателей.

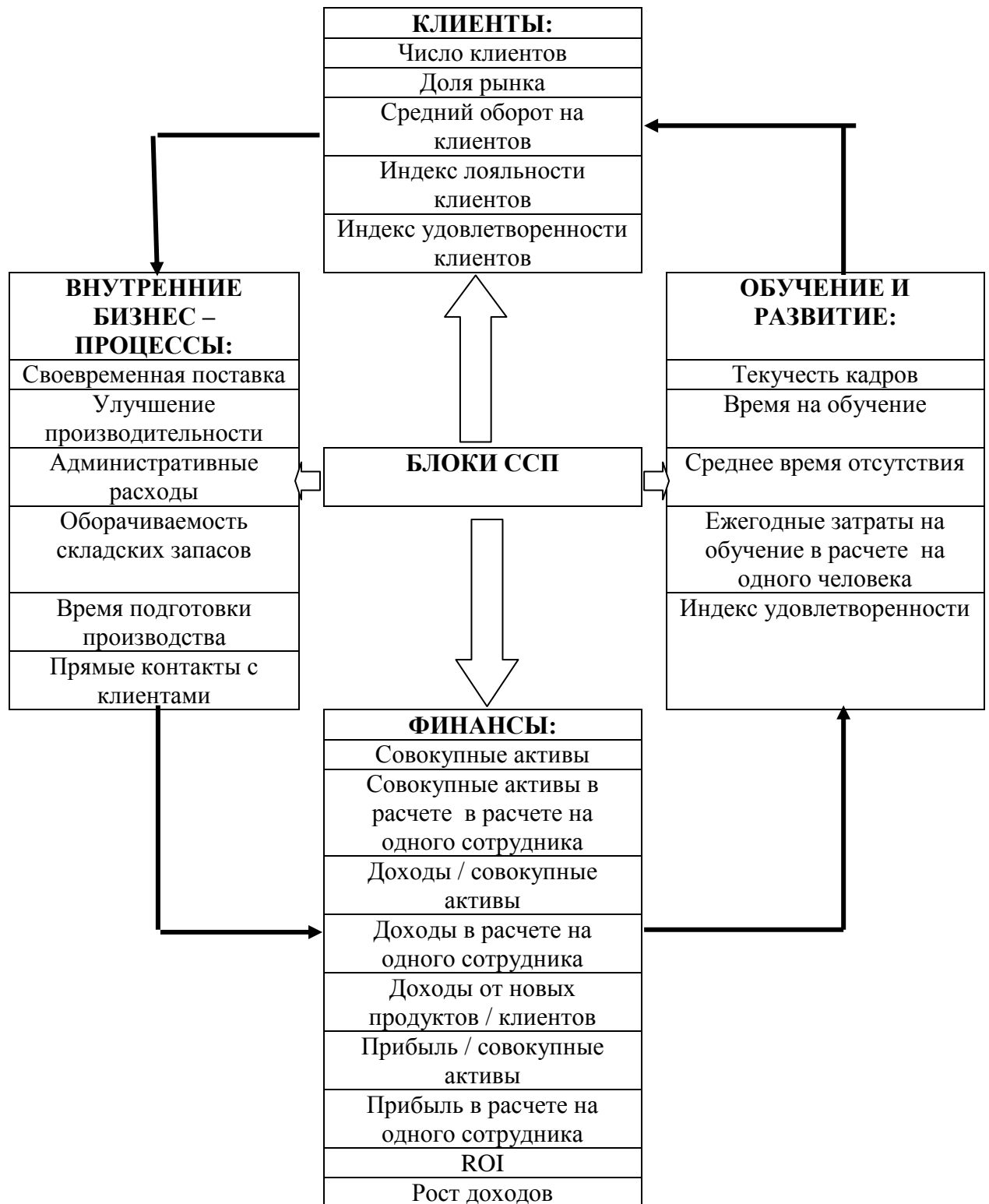


Рисунок 1.7 – Состав показателей ССП и их взаимосвязь [32; 36]

ССП в классическом варианте содержит 4 проекции, представляющие собой стратегически важные аспекты деятельности организации (табл. 1.2).

Таблица 1.2 – Проекция, представляющие собой стратегически важные аспекты деятельности организации

Проекция	Ключевой вопрос
Финансы	Как стратегия повлияет на финансовое состояние компании?
Клиенты	Как мы должны выглядеть перед нашими клиентами, чтобы реализовать стратегию?
Внутренние бизнес-процессы	Какие процессы стратегически важны?
Обучение и развитие	Как мы будем поддерживать нашу способность к изменению и совершенствованию, чтобы реализовать стратегию?

Каждая проекция содержит в себе ключевой вопрос, с которым она ассоциируется. Ответы на эти ключевые вопросы являются целями, достижение которых будет свидетельствовать о продвижении по пути реализации стратегии. Между проекциями должна быть выявлена четкая причинно-следственная связь. Стратегический процесс в любой компании, которая завершила разработку ССП, реализуется сверху вниз, что будет представлено на рисунке 1.8.

а разработку ССП, реализуется сверху вниз, что будет представлено на рисунке 1.8.

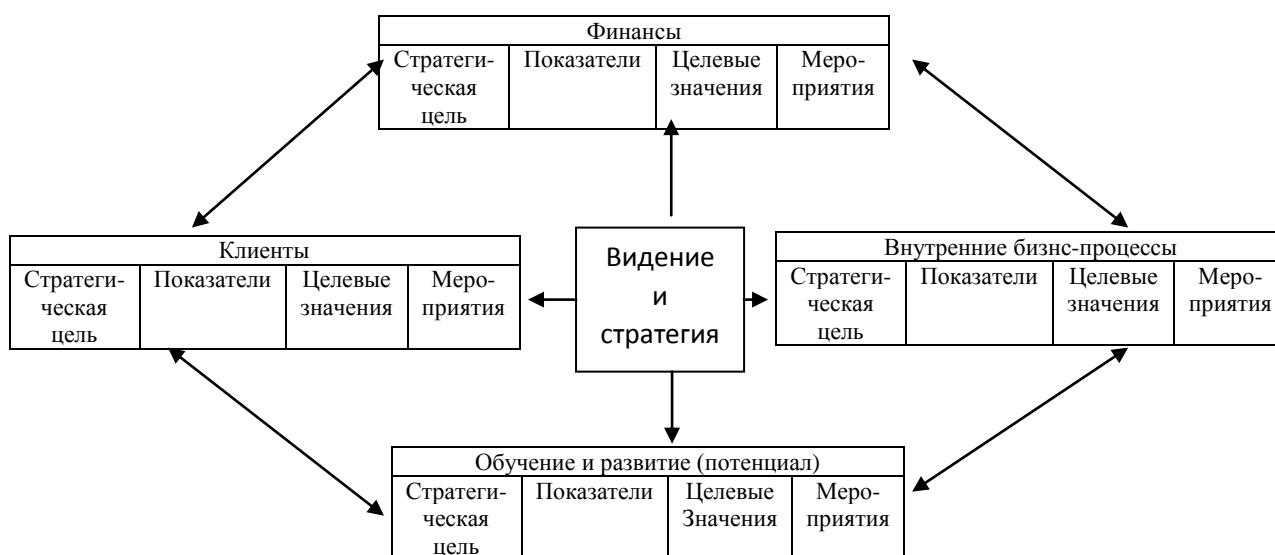


Рисунок 1.8– Классическое представление сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон

В таблице 1.3 представлены преимущества и недостатки ССП [8], [14]:



Таблица 1.3 – Преимущества и недостатки ССП

Преимущества	Недостатки
позволяет поэтапное внедрение	практическое внедрение: долго и дорого
используются не только финансовые показатели	отсутствие гибкости при масштабных изменениях на рынке
формирование оптимальных или нормативных значений показателей деятельности как всего предприятия так и его частных подразделений	невозможно адаптировать к любым условиям
тесная связь с мотивацией и планированием деятельности	первоначальное фокусирование лишь на тех показателях, которые носят легко измеримый и однозначный характер
оптимизация доходных и расходных статей как текущей, так и стратегической деятельности предприятия	невозможность формирования единого и универсального набора показателей для предприятий даже одной отрасли;
формализация стратегии предприятия посредством документального оформления четырех направлений ее деятельности (клиенты, инновации и обучение, внутрифирменные процессы и финансы)	невозможность адекватного измерения эффектов от внедрения системы как в текущей, так и стратегической перспективах деятельности предприятий
возможность повышения лояльности как существующих, так и потенциальных клиентов по всем видам деятельности предприятия	увеличение расходов по текущей деятельности предприятия ввиду модернизации существующей системы управления
затрагивает все основные сферы деятельности предприятия	не учтены показатели: имущественного положения, доходности торговли, рентабельности торговли, финансовой устойчивости предприятия; эффективности обслуживания клиентов; интегрированные показатели основных коммерческих, управляющих и инновационных бизнес-процессов, инновационности
возможность автоматизации и ускорения обрачиваемости всех информационных потоков деятельности предприятия за счет их оптимизации проектирование и формирование сбалансированной организационной структуры предприятия за счет минимизации дублирования должностных обязанностей сотрудников	
позволяет упредить возникновение критических ситуаций	
помогает преобразовать огромный объем данных, получаемых из множества информационных систем предприятия в информацию, доступную для понимания	

Таким образом, можно сделать вывод, что применение системы сбалансированных показателей Роберта Каплана и Дэвида Нортона [29] в условиях российского бизнеса может инициировать как определенные

преимущества, так и недостатки в текущей и стратегической деятельности предприятия. Только взвешенное сопоставление данных аспектов функционирования может способствовать ее массовому использованию различными субъектами бизнеса.

Но все же, при всех своих недостатках данная концепция пользуется большой популярностью и эффективностью у ведущих мировых предприятий. При этом эффективность сбалансированной системы показателей зависит от качества ее внедрения. Далее рассмотрим основные этапы построения ССП ( рисунок 1.9) [9], [41]:



Рисунок 1.9 – Этапы построения ССП [9; 41]

1. Определение стратегических целей деятельности. Работа по составлению сбалансированной системы показателей начинается с определения руководителями конкретных стратегических целей на основе ключевых программ, связанных с принятой стратегией. При этом необходимо учитывать, что сам процесс разработки системы

сбалансированных показателей проясняет стратегические цели и определяет критические параметры их достижения, а стратегические цели, включаемые в систему, специфичны и индивидуальны для каждой конкретной организации, их нельзя заменять другими. Они позволяют перевести стратегию в набор целевых формулировок, относимых к той или иной составляющей системы сбалансированных показателей.

2. Построение стратегической карты. Стратегические цели не являются независимыми и оторванными друг от друга, а наоборот, они тесно друг с другом связаны и влияют друг на друга. Определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями является одним из составных элементов системы сбалансированных показателей [5].

3. Выбор показателей. Завершение построения стратегической карты позволяет перейти к выбору показателей системы, которые необходимы для четкого и однозначного выражения содержания стратегических целей, а также для определения степени их достижения. Путем измерения стратегических целей обеспечивается развитие управляемого объекта в намеченном направлении. В целях обеспечения однозначного понимания достижения поставленных стратегических целей для каждой из них рекомендуется использовать не более двух показателей.

4. Определение целевых значений показателей. После окончания выбора показателей нужно определить целевые значения. Стратегическая цель считается описанной и принятой только в том случае, если установлено ее целевое значение, заданное на высоком уровне, но достижимое в процессе финансово-хозяйственной деятельности.

5. Разработка стратегических мероприятий. Определив целевые значения показателей системы, можно перейти к разработке стратегических мероприятий, имеющих тесную привязку к стратегическим целям. Стратегические мероприятия помогают конкретизировать стратегические цели и связать стратегию с операционными задачами сотрудников отдельных

подразделений предприятий. Тем самым реализуется ключевая идея системы сбалансированных показателей – перевод стратегии в конкретные действия.

Система сбалансированных показателей позволяет менеджерам предприятия связать стратегию предприятия с показателями эффективности ее реализации на предприятии, учитывая особенности деятельности предприятия, его сферу деятельности и специфику. Но несмотря на это, система сбалансированных показателей имеет и ряд недостатков, которые необходимо учитывать (они представлены в таблице 1.3).

Таким образом, ССП рассматривается как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе формирования и оценки конкурентных преимуществ, разработки мероприятий по их удержанию и наращиванию, что в целом способствует долгосрочному превосходству над конкурентами. Вместе с тем, получение конкурентных преимуществ представляется условием эффективной реализации стратегии предприятия, при этом ССП описывает стратегию предприятия посредством наборов целей и конкретных показателей, характеризующих деятельность подразделений (подсистем) по основным составляющим.

Изучив содержание, значение и состав сбалансированной системы показателей, уточним понятие конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики. На наш взгляд, «конкурентоспособность предприятия – это комплексная оценка эффективности реализации конкурентной стратегии, сбалансированности показателей и ресурсов ее обеспечения, позволяющая определить способность внедрения инноваций, привлечения клиентов и расширения рынков сбыта продукции, отличающееся интегрированным подходом учета различных параметров эффективности деятельности предприятия и факторов внешней среды. Уточненное определение в полной мере реализует принципы обеспечения конкурентоспособности: комплексности; синергизма, учета стадий жизненного цикла, практической значимости, инновационной деятельности, сбалансированности.

### 1.3 Формирование инструментов обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе системы сбалансированных показателей

Для управления конкурентоспособностью предприятия посредством формализации сбалансированной системы показателей, прежде всего, необходимо использовать концепцию стратегической карты, разработанной Д. Нортон и Р. Капланом (рис. 1.10).



Рисунок 1.10 - Стратегическая карта долгосрочного конкурентоспособного развития предприятий [6]

Основная задача модели стратегических карт – представить характеристику всех существенных факторов, от которых зависит стратегический успех функционирования и развития предприятия, уровень его конкурентоспособности. Поэтому стратегическую карту необходимо формировать с учетом выявленных проблем и целевых перспектив развития.

Для предприятий повышение конкурентоспособности может быть реализовано при условии эффективности деятельности, обеспечивающей необходимый и сбалансированный экономический рост. Соответственно четыре составляющих стратегической карты (финансы, организация бизнес-процессов, персонал и клиенты) должны быть распределены в зависимости от целевой направленности этой составляющей [5].



Рисунок 1.11 - Детализация стратегической карты в аспекте "сбалансированный экономический рост" предприятий [6]

Таким образом, предложенные выше стратегические карты, во-первых, в полной мере соответствует концепции стратегического картирования, предложенной Д. Нортоном и Р. Капланом. И, во-вторых, сформированные выше стратегические карты в полной мере инкорпорирует все проблемные аспекты, которые, как правило, снижают конкурентоспособность предприятий, и определяет ключевые приоритеты их дальнейшего развития с учетом поставленной стратегической цели. Далее необходимо провести

разработку ключевых индикаторов эффективности и установить их к бизнес-процессам.

Обеспечение высокого уровня конкурентоспособности предприятия на основе ССП непосредственно корреспондирует с проблемой устойчивого прогрессивного и одновременно сбалансированного развития различных аспектов деятельности предприятия, которое проявляется в сбалансированности динамики различных стратегических, экономических и финансовых показателей. Сбалансированность показателей, характеризующих различные аспекты функционирования предприятий разных форм собственности и видов экономической деятельности, является необходимым условием повышения уровня их конкурентоспособности в долгосрочном периоде [13].



Рисунок 1.12 - Детализация стратегической карты в аспекте "повышение конкурентоспособности" предприятий [22]

К основным организационно-экономическим проблемам повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе ССП следует отнести (рис. 1.13).



Рисунок 1.13 – Основные организационно-экономические проблемы повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе ССП

Для решения многочисленных организационно-экономических проблем повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе ССП следует применять японскую систему управления. Многие японские корпорации обладают высокой конкурентоспособностью, так как руководители уделяют существенное внимание управлению трудовых ресурсов. Сотрудники в японских организациях представляют собой дружный коллектив, который несет общую ответственность за судьбу своей организации и старается увеличить ее производительность, руководители таких предприятий стремятся поддерживать в коллективе дух корпоративности [29].

В современных реалиях существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг на основе ССП:

- постоянное использование нововведений;



- сбыт товаров в те сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству и сервисному обслуживанию;
- постоянное обучение и переподготовка кадров; повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда;
- анализ своих конкурентов, для выявления своих сильных и слабых сторон;
- использование наиболее эффективных рекламных мероприятий [10].

Таким образом, под конкурентоспособностью предприятия предложено понимать его способность, используя наилучшим образом свои ресурсы и сформированное внутреннее и сложившееся внешнее институциональное обеспечение, создать конкурентные преимущества, позволяющие в настоящем и будущем быть более привлекательным, относительно конкурентов, для потребителей, поставщиков и инвесторов, сохраняя при этом свою финансовую устойчивость и положительную динамику стоимости своего бизнеса. Результативность управления конкурентоспособностью предприятия непосредственно зависит от репрезентативности оценки уровня конкурентоспособности на основе ССП. У предприятий сферы услуг существует ряд проблем в области повышения конкурентоспособности на основе ССП в организационной сфере и в финансовом секторе: наличие ряда ограничений для эффективного практического применения методик оценки конкурентоспособности, физический и моральный износ основных фондов и прочее. Без их решения невозможно ожидать выполнения задачи по повышению конкурентоспособности отечественных предприятий сферы услуг до уровня ведущих зарубежных стран.

Изучив теоретические аспекты предмета исследования, в следующей главе работы будут изучены практические методические положения по формированию стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия ООО «Строительство, монтаж и ремонт» на основании диагностики организационной среды, а также уровня конкурентоспособности на основе системы сбалансированных показателей (ССП).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия является довольно распространенным и достаточно удобным с точки зрения как логического восприятия, так и математического описания. Конкурентоспособность товара, финансов предприятия, эффективности сбытовой деятельности и персонала являются составляющими конкурентоспособности предприятия.

Противоречие между силой, направленной на создание широких конкурентных возможностей, и моделью финансовой бухгалтерской отчетности послужило причиной создания некоего синтезированного явления: сбалансированной системы показателей эффективности. Balanced Scorecard (BSC), или Сбалансированная система показателей (ССП), – система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели предприятия в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности.

Общество с ограниченной ответственностью «Строительство, монтаж и ремонт» создано учредителем на основании Гражданского Кодекса Российской Федерации и Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» для производственно-коммерческой деятельности и получения прибыли.

Показатель конкурентоспособности в 2020 г. увеличился на 0,26 пункта, в связи со увеличением практически всех показателей конкурентоспособности, как по операционной деятельности на 0,28, конкурентоспособность управленческой деятельности – на 0,47, в маркетинге

увеличение на 0,4. Единственный показатель который снизился это снижение конкурентоспособности по финансовому положению, однако оно несущественно, поскольку среди показателей конкурентоспособности финансового положения ООО «Строительство, монтаж и ремонт» снижение произошло для малого количества показателей.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Строительство, монтаж и ремонт» предлагается внедрить проект. Сущность проекта состоит в разработке системы контроллинга на основании сбалансированных показателей (показатель конкурентоспособности – организация сбыта и продвижения продукции, организация управленческой деятельности).

Порядок формирования и декомпозиции целей Общества: ООО «Строительство, монтаж и ремонт», в соответствии с формированием проектов стратегических планов Общества, разрабатывает дерево целей в четырех проекциях, вышеназванных. По распоряжению Генерального директора, для определения и декомпозиции целей ООО «Строительство, монтаж и ремонт», создается рабочая группа.

ООО «Строительство, монтаж и ремонт» ежегодно, до 1 декабря года, предшествующего планируемому, в соответствии с проектом бизнес-плана на планируемый год, может осуществлять корректировку целевых установок предприятия в зависимости от изменения внешних и внутренних условий Общества.

Система контрольных показателей, (далее-КPI) - это система параметров, имеющих числовое значение, или характеристик, с помощью которых измеряется степень достижения поставленной цели предприятия.

При определении системы контрольных показателей выполняются следующие требования:

- Объем показателей строго ограничен;
- Система показателей охватывает все предприятие в целом, его подразделения, а также бизнес-процессы подразделений.
- Выбранные показатели - динамичны и перспективны;

- Показатели имеют характер раннего предупреждения;
- При выборе показателей обращается внимание на то, чтобы они были сопоставимыми.

Рабочая группа ООО «Строительство, монтаж и ремонт» разрабатывает КРІ для каждой из поставленных целей, при этом количество показателей, разработанных для каждой цели не должно быть более 5.

В ходе разработки проекта повышения конкурентоспособности ООО «Строительство, монтаж и ремонт» на основе внедрения системы сбалансированных показателей были разработаны и проанализированы мероприятия, позволяющие достичь данные цели. В ходе анализа было выявлено, что поставленные цели являются реальными и достижимыми. Для контроля за ходом реализации стратегии была составлена структурная декомпозиция мероприятий по реализации стратегии, позволяющая производить наблюдения и реализовать мероприятия в определенный момент времени с заданной периодичностью.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2020 №11-ФКЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

2 Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 №14-ФЗ ред. от 01.06.2016 №7-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

3 Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. Ч. 1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.1998 №146-ФЗ ред. от 01.06.2016 №134-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

4 Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 №197-ФЗ ред. 01.05.2016 №434-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

5 Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 08.02.98 №14-ФЗ, ред. от 1.03.16. – Режим доступа: Консультант Плюс.

6 Авдашева, С.Б. Конкурентная политика: состав, структура, система / С.Б. Авдашева, А.Е. Шаститко // Современная конкуренция. - 2019. - № 19. - С. 5-20.

7 Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.Л. Черенков. – Москва : НОВОСТИ, 2018. – 256 с.

8 Алайдар Ж.А. Оценка эффективности деятельности компании на основе системы сбалансированных показателей (ССП) // АльПари. — 2019. — № 3. — С. 61-65.

9 Алдолина, И.А. Обеспечение конкурентоспособности на предприятия сферы услуг / И.А. Алдолина // Вестник ЮрГТУ. – 2018. – № 5. – С. 233–245.

10 Андреев, А. Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании / А.Г. Андреев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2019. – № 2. – С. 15-20.

11 Андрианов, В.А. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. А. Андрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2018. - № 3. – С. 47-57.

12 Балаева, О.Н. Сфера услуг в мировой экономике: тенденции развития / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителява // Мировая экономика и международные отношения. – 2020. - № 3. – С. 23-28.

13 Балаева, О.Н. Основные тенденции развития российской сферы услуг / О.Н. Балаева, М.Д. Предводителява // Маркетинг услуг. - 2020 - № 4. – С. 248-256.

14 Баринов, В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. — 2016. — №6. – С. 16 – 22.

15 Башинова, М.В. К вопросу о повышении конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса на основе лин-менеджмента / М.В. Башинова, С.А. Кирюшин // Современная наука: тенденции развития: Материалы IX Международной научно-практической конференции. – Краснодар, 2015. - С. 120-123.

16 Башмачникова, Е.В. Сфера услуг: спецификация и динамика нестабильной экономической среды / Е. В. Башмачникова // Известия Самар. науч. центра РАН. – 2019. – Вып. 1. - С. 158 - 167.

17 Башмачникова, Е.В. Сфера услуг: определение, классификация, задачи / Е.В. Башмачникова, Л.А. Абрамова // Проблемы теории и практики управления. - 2019. - № 2. - С. 123-130.

18 Белов, Л.Б. Система сбалансированных показателей и распределение премиальных фондов службы логистики по сотрудникам // Логистика и управление цепями поставок. - №5. - 2020. – С. 60-73.

19 Бельков, М.В. Особенности использование потенциала конкурентоспособности в предпринимательских структурах строительной отрасли / М.В. Бельков // Вестник университета.– 2019. – №3. – С. 22 - 25.

20 Бельков, М.В. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / М.В. Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2018. - № 133. – С. 22 - 26.

21 Бесхмельницына С.Н. Формирование сбалансированных показателей деятельности предприятия в системе управленческого учета и отчетности: диссертация / С.Н. Бесхмельницына. – Орел, 2019.-169 с.

22 Бондарева, С.Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С.Р. Бондарева // Экономические и гуманитарные науки – 2018. - № 3. - С. 101-108.

23 Бондарева, С.Р. Методы формирования стратегий конкуренции / С.А. Никитин, С.Р. Бондарева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2019. – № 34. – С. 176-184.

24 Бондарева, С.Р. Теоретические основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ / С.Р. Бондарева – Воронеж: Научная книга, 2015. – 340 с.

25 Борисова М.С. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления хозяйствующим субъектом.- Курск.: Олимп, 2020. - 129 с.

26 Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения // Пер. с англ. - М. Альпина Бизнес Букс, 2019. - 226 с.

27 Браун М. Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией / М.Г.Браун. - Олимп-Бизнес, 2020. - 224 с.

28 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: учебно-метод. пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: АмГУ, 2019. – 115 с.

29 Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 2. – С. 15.

30 Вебер, Ю. Введение в контроллинг / Ю. Вебер, У. Шеффер: пер. с нем., под ред. С.Г. Фалько. – Москва: Изд-во НП «Объединение контроллеров» – 2019. – 416 с.

31 Ветлужских, Е.В. Особенности BSC предприятий малого бизнеса / Е.В. Ветлужских // Управление компанией – 2019. – № 3. – С. 35-37

32 Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvath & Partners; Пер. с нем. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. - 478 с.

33 Воронов, Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д.С. Воронов // Современная конкуренция. – 2018. – № 1 (49). – С. 39–45.

34 Габибова М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления. – Москва: Буки-Веди, 2020. – С. 85–87.

35 Гершун А.М. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедовой. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2020. – 431 с.

36 Голованова, С.В. Сигналы несовершенства конкуренции: результаты анализа цен товаров, вовлеченных в международную торговлю / С. В. Голованова // Современная конкуренция. - 2018. - № 22. - С. 11-25.

37 Горохова, О.В. Механизмы повышения конкурентоспособности малых предприятий сферы услуг / О.В. Горохова // Российское предпринимательство. – 2019. – № 5 (227) . – С. 98–103.



38 Даниленко, Н.Н. К вопросу о методике оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг / Н.Н. Даниленко // Известия УрГЭУ. – 2018. – № 3–4. – С. 95–99.

39 Довженко, С.Е. Нормативы финансовой устойчивости для предприятий строительной отрасли и сельского хозяйства / С.Е. Довженко, Е.А. Федорова, М.П. Лазарев // Аудит и финансовый анализ. – 2020. – С. 26 – 29.

40 Дорохов А.В. Современные аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятия / А.В. Дорохов // Бизнес-журнал. – 2019. – № 4. – С.11–14.

41 Драгунова, И.В. Оценка конкурентоспособности в сфере услуг / И.В. Драгунова // Экономический журнал. – 2020. – № 19. – С. 43–48.

42 Дудов, А.С. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг / А.С. Дудов // Управление экономическими системами. – 2018. – № 12 (60). – С. 16– 21.

43 Дьячков Н. Ф. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического развития предприятия в условиях российской действительности / Н.Ф. Дьячков // Маркетинг и маркетинговые исследования.- 2020. -№3(57).-С. 2-16.

44 Дятлова, П. Задачи повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / П. Дятлова // Российское предпринимательство. – 2020. – № 6. – С. 68–71.

45 Еленева, Ю.О. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / Ю.О. Еленева, А.О. Кротков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - № 6. – С. 59-68.

46 Езерская, С.Г. Экономическая устойчивость промышленного предприятия: методологические аспекты и методы оценки : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Светлана Георгиевна Езерская. - Иваново, 2020. - 20 с.

47 Ерохин, Д.В. Теоретические основы оценки конкурентного потенциала промышленного предприятия / Д.В. Ерохин, Д.В. Галушко // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2018. - № 4 (12). – С. 76-81.

48 Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие / П.С. Завьялов. – Москва: Инфра–М, 2019. – 280 с.

49 Залялова, Л.Р. Базовые факторы конкуренции и конкурентоспособности в сфере услуг / Л.Р. Залялова // Вестник ТИСБИ.- 2018. - № 2. – С. 15-20.

50 Зулькарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2018. – № 4. – С. 17–27.

51 Иванова, В.Г. Методика управленческого анализа сбалансированных показателей / В.Г. Иванова // Экономические и гуманитарные науки. – 2018. - №3. С. 21-23.

52 Иванова, В.Г. Система сбалансированных показателей в управленческом учете / В.Г. Иванова, С.Б. Барышев // Бухгалтерский учет. – 2021. - №8. – С. 4 – 6.

53 Иванова, Т.В. Эффективная управленческая команда конкурентоспособность организации / Т.В. Иванова // Современная конкуренция. – 2018. – № 4 (40). – С. 75–79.

54 Иванченко, В. Р. Разработка сетевой управляющей модели программы по повышению конкурентоспособности предприятий / В.Р. Иванченко // Вестник Калининградского юридического института МВД России. - 2020. - № 4 (22). - С. 85-90.

55 Ильина, И.Е. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы обслуживания и оказания услуг как элемент инновационного развития / И.Е. Ильина // Экономический анализ: теория и практика. – 2021. – № 10 (265). – С. 17–21.

56 Казакова, Н. А. Финансовый контроллинг в холдингах: монография / Н. А. Казакова, Е. А. Хлевная, А. А. Ангеловская. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 237 с.

57 Кандалинцев В.Г. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей: учебное пособие/В. Г. Кандалинцев .- Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018.-168 с.

58 Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва: Олимп-бизнес, 2019. – 314 с.

59 Каплан Р. Стратегические карты / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва: Олимп-бизнес, 2019. – 486 с.

60 Кара, А.Н. Проблемы оценки конкурентоспособности при формировании стратегий предприятий сферы услуг / А.Н. Кара // Российское предпринимательство. – 2020. – № 6 (137). – С. 84–90.

61 Кожемякина, В.А. Устойчивость как базовое условие обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / В.А. Кожемякина // Экономика и право. – 2019. – № 3. – С. 12–13.

62 Козачина, М. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии. Практика их разработки и внедрения в российских компаниях / М. Козачина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2018. – № 8. – С. 24-26.

63 Крылов, С.И. Сбалансированная система показателей: особенности формирования для государственных и некоммерческих организаций /С.И. Крылов // Международный бухгалтерский учет. – 2019. – № 31. – С. 36-38

64 Кузьмина, П.И. Конкурентоспособность бизнес-деятельности организации и определяющие ее факторы / П.И. Кузьмина // Актуальные проблемы экономики и права. – 2019. – № 1. – 116–122.

65 Курносова, Е.А. Инновационное поведение как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / Е.А. Курносова // Инновационная экономика. – Казань: Бук, 2018. – С. 155–158.

66 Лисенков, М.В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / М.В. Лисенков // Вестник ТГУ. -2019. - № 45. - С. 63–65.

67 Лопырева, А. Обеспечение конкурентоспособности предприятия в кризисных условиях / А. Лопырева // Генеральный директор. – 2020. – № 1. – С. 23–25.

68 Лоцилина И. В. BSC (Сбалансированная система показателей) и Business Studio/ И.В. Лоцилина // «ВУТЕ/Россия».-2019.- №9.-С.2-4.

69 Лужнова, Н.В. Применение метода портфельного анализа в стратегическом маркетинге промышленного предприятия / Н.В. Лужнова // Вестник ОГУ. – 2020. – №14 (175). – С. 59 – 62.

70 Лымарева, О.А. Применение инструментария японского менеджмента в направлении повышения конкурентоспособности российских предприятий [Электронный ресурс] / О.А. Лымарева, М.Ю. Казарьян // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2019. – № 4. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2019/04/8601>.

71 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон. – Москва, Дело, 2018. – 489 с.

72 Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – Москва: Альфа-Пресс, 2020. – 160 с.

73 Михайлова, А. О. Конкурентный потенциал строительных организаций / А. О. Михайлова // Вестник Гражданских инженеров. – 2018. – № 6 (41). – С. 13-17.

74 Михайлова, А. О. Мероприятия по повышению конкурентоспособного потенциала строительных организаций в составе СРО / А. О. Михайлова // Современные проблемы науки и образования. – 2019. – № 21. - С. 29 – 32.

75 Мицкевич, А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы / А. Мицкевич // Экономические стратегии. – 2020. - №5. – С. 132-137.

76 Мозгова А. Система сбалансированных показателей как инструмент мотивации персонала. Из опыта Магнитогорского металлургического комбината // А. Мозгова, А. Кофанова. – Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2018. – № 6. – С. 18 – 22.

77 Наумова, О.Н. Основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / О.Н. Наумова // Вектор науки ТГУ. – 2020. – № 2. – С. 164–166.

78 Нивен П. Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов./ П.Р.Нивен.- Днепрпетровск: Баланс-Клуб, 2019. – 328 с.

79 Нильс Г. О. Сбалансированная система показателей/ Г. О. Нильс, А. Сьюстранд. - Москва: Омега-Л, 2018. - 344 с.

80 Остроумова, А.Н. Методика оценки абсолютных показателей платежеспособности и ликвидности/ А.Н. Остроумова // Аудит и финансовый анализ. – 2019. – № 11. – С. 8–15.

81 Поздняков, С.Н. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг / С.Н. Поздняков // Молодой ученый. – 2020. – № 11. – С. 147–153.

82 Попков В.П. Принципы и методы создания конкурентоспособных предпринимательских структур на основе нововведений / В.П. Попков, М.М. Марков. – Санкт-Петербург: Астерион, 2020. – 168 с.

83 Прогноз социально-экономического развития г. Красноярск на долгосрочный период 2016-2022 годов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// admkrsk.ru/citytoday/economics/Documents.docx](http://admkrsk.ru/citytoday/economics/Documents.docx)

84 Реальные располагаемые денежные доходы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// krasstat.gks.ru/wps/ wcm/connect/rosstat\\_ts /krasstat/ ru/ statistics/standards\\_of\\_life](http:// krasstat.gks.ru/wps/ wcm/connect/rosstat_ts /krasstat/ ru/ statistics/standards_of_life).

85 Романова, А.И. Конкурентоспособность предприятия: структурные возможности к исполнению / А.И. Романова // Современная конкуренция. – 2019. – № 7. – С. 75–79.

86 Рябиков, В.С. Сбалансированная система показателей: особенности применения в условиях национальной экономики / В.С. Рябиков, Т.В. Катаева // «Вестник Витебского государственного технологического университета». – 2019. – с. 16 -22.

87 Салюков, В.Н. Сбалансированная система показателей как эффективный метод управления реализацией продукции / В.Н. Салюков // «Российское предпринимательство». – 2019. – № 15. – С. 29 – 33.

88 Селезнев, А.З. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России / А.З. Селезнев. – Москва: Юристъ, 2019. – 387 с.

89 Смирнов В.П. Оценка конкурентоспособности организации [Электронный ресурс]/ В.П. Смирнов, Л.Д. Ерохина // Гуманитарные научные исследования. – 2020. – № 6. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2014/06/7272>.

90 Сутягин, В.Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В. Ю. Сутягин, М. А. Турлачева // Социально-экономические явления и процессы. – 2020. – № 5-6 (039-040). – С. 15 – 18.

91 Сысоева, М.С. Сущность, содержание и основные подходы к исследованию эффективности деятельности предпринимательских структур / М.С. Сысоева // Социально-экономические явления и процессы – Международный журнал. – 2020. – № 11. – С. 6–8.

92 Сычева, О.С. Оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг: модель плавающих весов / О.С. Сычева // Практический маркетинг. – 2019. – № 11. – С. 29–32.

93 Фардеева А.Р. Особенности внедрения сбалансированной системы показателей в деятельность предпринимательских структур /А.Р. Фардеева // Вестник ИНЖЭКОНа Серия «Экономика». – 2018. – Выпуск 3 (62). – С. 222- 224.

94 Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 4 (72). – С. 75– 83.

95 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособности организации: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: ЭКСМО, 2019. – 545 с.

96 Флит, А.Л. Особенности оценки конкурентоспособности предприятия в сфере услуг / А.Л. Флит // Проблемы современной экономики. – 2018. – № 2 (50). – С. 345–348.

97 Фридаг Х.Р. Сбалансированная система показателей/Х. Р. Фридаг, В.Шмидт.- Омега-Л, 2019.-144 с.

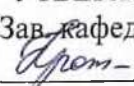
98 Чаплина, А.Н. Механизм обеспечения конкурентоспособности сетевых розничных предприятий / А.Н. Чаплина, И.А. Войцеховская. – Красноярск, 2008. – 133 с.

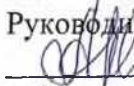
99 Четыркина, Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг: учеб. пособие / Н.Ю. Четыркина.– Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2020. – 128 с.

100 Яремчук, Е.Н. Совершенствование системы стратегического управления корпорацией промышленности / Е.Н. Яремчук // Экономические науки. Экономика и управление. – 2019. – №1(74) – С.108-112.

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ТЭТ  
 И.В. Кротова  
« 28 » \_\_ мая \_\_ 2021 г.

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП  
 А.Н. Чаплина  
« 28 » \_\_ мая \_\_ 2021 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.02.13 «Менеджмент организации (в сфере услуг)»

Тема: Обеспечение конкурентоспособности предприятия на основе  
системы сбалансированных показателей

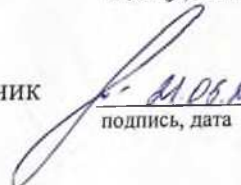
Научный  
руководитель

  
подпись, дата

Доцент, к.э.н.  
должность, ученая степень

Е.А. Герасимова  
инициалы, фамилия

Выпускник


  
подпись, дата

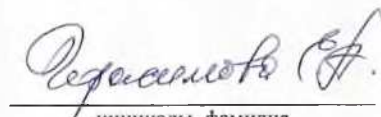
451627103  
номер зачетной книжки

ЗЭУ16-02БМО  
номер группы

А.С. Фёдорова  
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

  
подпись, дата

  
инициалы, фамилия

Красноярск 2021