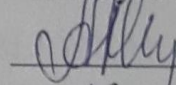


Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«16» июня 2016 г.

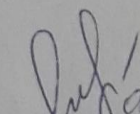
ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

080507.65 "Менеджмент организации"

Современные инструменты обеспечения конкурентоспособности
предприятия

на материалах АО «ДСК»

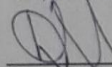
Научный
руководитель


подпись, дата

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

Е.А. Герасимова
инициалы, фамилия

Выпускник

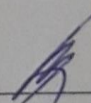

подпись, дата

10-01127
номер зачетной книжки

МО-10-1
номер группы

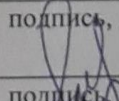
А.В. Долидович
инициалы, фамилия

Консультант по разделам:
Экономическая часть


подпись, дата

Т. И. Берг

Нормоконтролер:


подпись, дата

Е.А. Герасимова
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Современные инструменты обеспечения конкурентоспособности предприятия (на материалах АО «ДСК»)» содержит 99 страниц текстового документа, 18 рисунков, 44 таблиц, 7 приложений, 50 использованных источников, 10 листов графического материала.

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ, ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ, СИСТЕМА, ДИАГНОСТИКА, СТРАТЕГИЯ.

Объектом исследования данного проекта является АО «ДСК». Предмет исследования – инструменты обеспечения конкурентоспособности предприятия. Предметом защиты является разработанный проект, позволяющий усовершенствовать инструменты конкурентоспособности предприятия.

Цель исследования заключается в разработке проекта формирования инструментов конкурентоспособности АО «ДСК».

Задачи:

- Исследовать сущность понятий конкурентоспособность;
- Выделить и проанализировать факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия;
- Провести анализ существующего уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия;
- Разработать проект формирования конкурентоспособности АО «ДСК».

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

В третьей части представлен проект разработки инструментов обеспечения конкурентоспособности АО «ДСК»;

Проведя оценку социально-экономической эффективности проекта разработки инструментов обеспечения конкурентоспособности АО «ДСК», можно сделать вывод о том, что внедрение предлагаемых проектов целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	5
1.1 Современные инструменты обеспечения конкурентоспособности предприятия как объект исследования	5
1.2 Методы исследования уровня конкурентоспособности предприятия	15
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
Список использованных источников	81

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Трудности, возникающие перед компаниями в связи с переходом к рынку, во многом связаны с тем, что менеджмент компаний не знает законов рынка и механизмов его действия. Ситуация ставит перед менеджментом новые задачи: поднять качество и конкурентоспособность товаров и фирмы, как обеспечить эффективный сбыт продукции, рационально планировать свою деятельность.

В мировой экономике нет примеров совершенной конкуренции. Понятие совершенная конкуренция используется как некий стандарт для оценки других форм рыночной организации. Эффективная (реальная) конкуренция возникает тогда, когда покупатели и продавцы оперируют независимо. Чтобы быть эффективной конкурирующая система должна быть открытой и свободной, а ее участники - сравнимы, так как нельзя назвать состязание между неравными настоящей конкуренцией [23].

В современных условиях каждому предприятию особенно важно правильно оценить создавшуюся рыночную обстановку с тем, чтобы предложить эффективные средства конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития, с другой стороны - особенностям конкретного производства.

Наиболее сложными этапами этой работы являются осмысление путей достижения конкурентных преимуществ и разработка на этой основе мероприятий по усилению конкурентной позиции предприятия. Все это делает актуальной тему данной дипломной работы.

В связи с этим, необходимо отметить, конкурентоспособность не является иммонентным (внутренне присущим) качеством. Конкурентоспособность может быть оценена в сравнении конкурентов. Поэтому конкурентоспособность - понятие относительное [9].

Опыт последних лет подсказывает, что далеко не все отечественные предприятия готовы к ведению конкурентной борьбы. Многие, даже обладая конкурентоспособной продукцией, из-за отсутствия практики использования всего комплекса менеджмента, не могут реализовать это преимущество.

Вместе с тем конкурентная ситуация с каждым годом все более осложняется постепенным расширением границы рынка и вовлечением в него западных фирм, имеющих значительный опыт работы в условиях жесткой конкуренции. Прямое использование этого опыта на российских предприятиях часто затруднено из-за отсутствия универсальных схем конкурентного поведения на рынке.

Достигнуть этого возможно при значительном повышении уровня организации деятельности компании. Важную роль в этом в рыночных условиях играет использование принципов финансового менеджмента и маркетинга, получивших широкое распространение в мировой практике [21].

На данном этапе уровень конкурентоспособности российских предприятий очень низок. Практически единственной и наиболее важной причиной низкой конкурентоспособности является некавалифицированный

менеджмент или полное отсутствие того, что называют регулярным менеджментом. Мы имеем все: высокообразованных людей, природные ресурсы, огромный рыночный потенциал, а также возможность приобретения самого новейшего оборудования. Более того, несмотря на широко распространенное мнение, руководители предприятий имеют все реальные возможности привлечения необходимого капитала. Однако они должны представить четкую стратегию, бизнес-план развития, а также убедить инвесторов в том, что они являются теми квалифицированными управляющими, которые в состоянии реализовать эти планы.

В настоящее время данная проблема очень актуальна для менеджмента компании АО «ДСК», которая и является объектом исследования данного дипломного проекта.

Целью дипломного проекта является разработка проекта формирования инструментов обеспечения конкурентоспособности АО «ДСК» в современных условиях.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие основные задачи:

- исследовать сущность понятий «конкурентоспособность» и «инструменты повышения конкурентоспособности» как экономической категории;
- проанализировать и выделить факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия и резервы ее повышения;
- провести мониторинг организационной среды АО «ДСК»;
- провести анализ существующего уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия;
- разработать проект формирования инструментов обеспечения конкурентоспособности АО «ДСК».

Общие теоретические вопросы конкуренции и конкурентоспособности исследовались в работах ряда зарубежных и отечественных авторов: М.Э.Портера, Ф. Котлера, А.А.Томпсона, Ансоффа И., Горбашко Е.А., Дубининой Н. А., Войцеховской И. и Чаплиной А., Фасхиева Х.А., Философовой Т.Г., Светунькова С.Г. и др.

Теоретической и методологической основой дипломного проекта явилась общенаучная методология системного анализа, методы научного познания (анализ и синтез, абстрагирование, индукция и дедукция, экономические модели), методы исторического и логического анализа исследования.

Аналитическая часть проекта построена на методах классификации и группировок, сравнительного и ситуационного анализа, выборочного наблюдения, факторного анализа, экспертных оценок.

Информационная база исследования сформирована на основе использования законодательных и нормативных актов Российской Федерации.

Результаты исследования представлены в работе со следующей структурой: введение, 3 главы, заключение, перечень используемой литературы, приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Современные инструменты обеспечения конкурентоспособности предприятия как объект исследования

Под конкуренцией понимается соперничество в какой-либо деятельности между отдельными юридическими и физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. С точки зрения организации такой целью является максимизация прибыли в результате легальных действий по завоеванию предпочтений потребителей. В основе понятия «конкуренции» лежат человеческие нужды, выражающиеся в потребностях, которые специфичны для различных культур и людей. Они могут быть удовлетворены с помощью различных товаров, услуг, идей. Организация должна осуществить это лучше конкурентов, опираясь на знание рынка, требования и возможности потребителей – такова центральная идея конкурентной борьбы. На практике она может быть реализована, с одной стороны, за счет тщательного изучения рынка, отношений, складывающихся между предприятиями и потребителями ее продукции. С другой стороны – в результате активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж. В рыночной системе основное содержание конкуренции – борьба за потребителя, полное удовлетворение его потребностей. Это борьба за долю на рынке, успех который зависит от дешевизны и качества товаров. Конкуренция превращает потребителя в индикатор предпринимательской деятельности. Поэтому существует множество трактовок понятия «конкурентоспособность», т.к. каждый автор понимает данное понятие по-своему (табл. 1.1). В любом случае конкурентоспособность рассматривается как неотъемлемая часть организации [34].

Таблица 1.1 - Понятия конкурентоспособности

№	Факторы (различия)	Конкурентоспособность (определение, автор)
1	Речь идет о свойствах товара или продукции	Совокупность потребительских свойств данного товара или продукции, характеризующая их отличие от товара-конкурента по степени соответствия конкретным общественным потребностям, с учетом затрат на их удовлетворение, цен (Рыбалкин В.Е.)
2	Сравнение с другими товарами и услугами	Способность товаров или услуг выдерживать сравнения с аналогичными товарами и услугами других производителей и продаваться в связи с этим по ценам не ниже среднерыночных (Позняков В.В.)
3	Соответствие требованиям	Способность продукции соответствовать сложившимся требованиям данного рынка на рассматриваемый период (Джинчарадзе)
4	Соперничество	Вид соперничества между товаропроизводителями за лучшие, более выгодные условия производства и реализации продукта (Голубков Е.П.)

№	Факторы (различия)	Конкуренентоспособность (определение, автор)
5	Борьба за рыночные доли	Товаропроизводитель, расширение или сохранение объемов деятельности которого, ведет к уменьшению рыночной доли другого товаропроизводителя, являющегося субъектом рынка этого же или взаимозаменяемого товара (Амуржуев О.В.)
6	Сравнение параметров товара	Сравнительная характеристика потребительских и стоимостных параметров данного товара по отношению к товару-конкуренту (Амуржуев О.В.)
7	Борьба за покупателей и доли на рынке	Состязательность на рынке, при которой идет постоянная борьба товаропроизводителей за покупателей и увеличение своей доли на рынке (Амуржуев О.В.)
8	Соответствие требованиям	Способность товара или услуги отвечать требованиям рынка данного вида товара или услуги (Синельников С.М.)
9	Борьба за выгодные условия	Состязание, борьба между субъектами производственных отношений за наиболее выгодные сферы предложения капитала, рынки сбыта, источники сырья (Соломоник Т.К.)
10	Соревнования и соответствие требованиям покупателей	Возможность товара или его изготовителей выиграть соревнования на рынке с товарами, изготовленными другими фирмами, за счет более полного соответствия требованиям или денежным возможностям покупателей (Баркан Д.И.)
11	Привлечение большего числа покупателей	Экономическое состязание изготовителей одинаковых товаров на рынке за привлечение как можно большего числа покупателей и получение благодаря этому максимальной выгоды (Козырев В.М.)
12	Цена та же, качество выше	Предложение покупателям купить по тем же ценам, что предлагают и другие фирмы, товары более высокого качества или большей надежности (Поляк Г.Б.)
13	Качество то же, цена ниже	Предложение покупателям купить товары, аналогичные по качеству товарам других фирм, но по более низкой цене (Швандара В.А.)
14	Цена та же, гарантия более длительная	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 (Липсиц И.В.)
15	Отличия в развитии данной фирмы от развития конкурентов	Это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности (Власова В.М.)
16	Столкновение интересов	Состязание, столкновение интересов различных экономических агентов (Автономов В.С.)
17	Борьба за более выгодные условия	Борьба между производителями или поставщиками, предприятиями, фирмами за наиболее выгодные условия производства и сбыта в целях достижения лучших результатов своей предпринимательской деятельности (Горфинкель В.Я.)
18	Борьба за право получения максимальной прибыли	Противоборство, соперничество между производителями товаров и услуг за право получения максимальной прибыли; существование на рынке множества производителей и покупателей и возможность свободного их выхода с рынка, и вход не него (Камаев В.Д.)

Для установления определенной систематизации проявления конкурентоспособности целесообразно принять, что наиболее общим понятием выступает форма конкурентоспособности. Предлагаем под формой конкурентоспособности рассматривать совокупность ее проявлений, образующую определенную систему. В т.ч. форму конкурентоспособности подразделить на виды, уровни и подсистемы конкурентоспособности, взаимоувязанные между собой. К тому же, для характеристики внутренних свойств различных форм конкурентоспособности, целесообразно ввести понятие признак конкурентоспособности [31].

Прежде всего, подробнее рассмотрим изложенную схему систематизации для раскрытия содержательных связей и переходов между разновидностями 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. Сообразно с аспектами экономической сферы деятельности общую социально-экономическую конкурентоспособность можно подразделить на отдельные виды: экономическую и социальную [6]. Наряду с этим, в комплексном понятии

Таблица 1.2 - Классификация подсистем конкурентоспособности по целям управления предприятия

Наименование подсистемы конкурентоспособности по основным целям управления	Наименование подсистемы конкурентоспособности по целям управления
1. Конкурентоспособность управления процессом производства и реализации	Конкурентоспособность: -прогнозирования и планирования -организации -мотивации -регулирования -учета, контроля и анализа
2. Конкурентоспособность использования ресурсов	Конкурентоспособность: -использования основных фондов -использования трудовых ресурсов -использования материальных ресурсов -использования финансовых ресурсов
3. Конкурентоспособность управления качеством	Конкурентоспособность: -функционирования системы «качество» -новой техники стандартизации
4. Конкурентоспособность научно-технического развития	Конкурентоспособность: -капитальных вложений -научных исследований и проектирования -подготовки производства -прогрессивной технологии -автоматизации и механизации производства -модернизации производства -АСУ - рационализации и изобретательства

Наименование подсистемы конкурентоспособности по основным целям управления	Наименование подсистемы конкурентоспособности по целям управления
5. Конкурентоспособность социального развития	Конкурентоспособность: -социальной сферы -улучшения условий труда -охраны труда и техники безопасности -совершенствования оплаты труда -функционирования организации социальной инфраструктуры -участия персонала в управлении предприятием
6. Конкурентоспособность экологической деятельности	Конкурентоспособность: -охраны окружающей среды -использования и воспроизводства природных ресурсов -утилизации материальных ресурсов

технико-экономической конкурентоспособности можно выделить техническую конкурентоспособность (конкурентоспособность технических систем) и экономическую. По нашему мнению, необходимо выделить понятие структурно-организационной конкурентоспособности, состоящей из конкурентоспособности организации, конкурентоспособности управления и конкурентоспособности структуры. На основании сказанного, можно сделать вывод, что каждый из видов конкурентоспособности, в свою очередь, может быть подразделен на подвиды и разновидности [26].

Таблица 1.3 - Классификация подсистем конкурентоспособности по стадиям управленческого цикла

Наименование подсистемы конкурентоспособности по основным стадиям (функциям) управления	Наименование подсистемы конкурентоспособности по стадиям управленческого цикла
1. Конкурентоспособность прогнозирования	Конкурентоспособность: -долгосрочного прогнозирования -среднесрочного прогнозирования
2. Конкурентоспособность планирования	Конкурентоспособность: -перспективного планирования -текущего планирования
3. Конкурентоспособность организации	Конкурентоспособность: -подготовки производства -производственного процесса -специализации и кооперирования -реализации продукции
4. Конкурентоспособность мотивации	Конкурентоспособность: -экономического стимулирования -материального вознаграждения -морального поощрения
5. Конкурентоспособность оперативного регулирования	Конкурентоспособность: -диспетчирования -выполнения приказов -обратной связи

Наименование подсистемы конкурентоспособности по основным стадиям (функциям) управления	Наименование подсистемы конкурентоспособности по стадиям управленческого цикла
6. Конкурентоспособность учета, контроля и анализа	Конкурентоспособность: -учета -контроля -анализа

Прежде всего, подробнее рассмотрим изложенную схему систематизации для раскрытия содержательных связей и переходов между разновидностями конкурентоспособности [39]. **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. Сообразно 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 (конкурентоспособность технических систем) и экономическую [49].

Таблица 1.4 - Классификация подсистем конкурентоспособности по стадиям жизненного цикла продукции

Номер стадии	Наименование подсистемы конкурентоспособности по основным стадиям	Наименование подсистемы конкурентоспособности по стадиям
I	Конкурентоспособность исследования и проектирования	Конкурентоспособность: -исследований -разработки и проектирования -использования новой техники
II	Конкурентоспособность изготовления	Конкурентоспособность: -капитальных вложений -подготовки производства -новой прогрессивной технологии -автоматизации и механизации -использования основных фондов -использования трудовых ресурсов -использования материальных ресурсов -использования природных ресурсов -использования финансовых ресурсов
III	Конкурентоспособность обращения и реализации	Конкурентоспособность: -транспортировки -хранения
IV	Конкурентоспособность эксплуатации или потребления	Конкурентоспособность: -эксплуатации -ремонта -утилизации и вторичной переработки

По нашему мнению, необходимо выделить понятие структурно-организационной конкурентоспособности, состоящей из конкурентоспособности организации, конкурентоспособности управления и конкурентоспособности структуры. На основании сказанного, можно сделать вывод, что каждый из видов конкурентоспособности, в свою очередь, может быть подразделен на подвиды и разновидности [19].

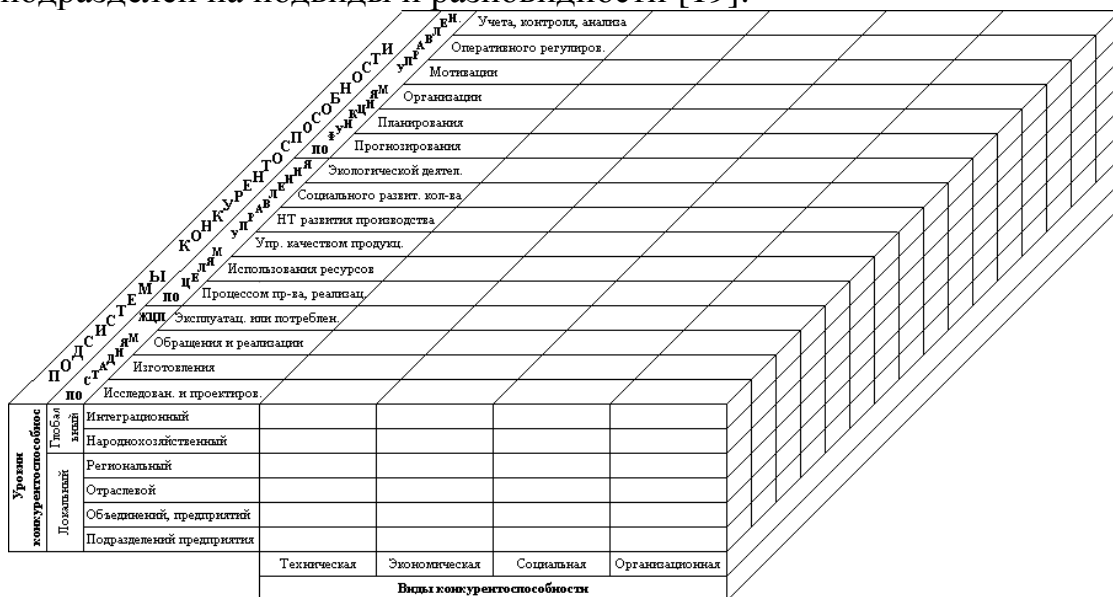


Рисунок 1.1 - Формы проявления конкурентоспособности

Уровни конкурентоспособности общественного производства можно подразделить на глобальный и локальный. Глобальный уровень конкурентоспособности включает интеграционную конкурентоспособность и народнохозяйственную. Интеграционная конкурентоспособность характеризует положение страны на мировом рынке, т.е. международный уровень конкурентоспособности определенной страны, которую также именуют как страновая конкурентоспособность. Народнохозяйственная конкурентоспособность оценивается на уровне отдельной страны, например когда исследуется конкурентоспособность того проекта управления, в котором участвуют регионы, отрасли и предприятия, с целью принятия решений о реализации и (или) государственной поддержке проектов. Локальный уровень конкурентоспособности подразделяется на региональный, отраслевой, уровень объединений и предприятий, уровень подразделений предприятий. Отсюда следует, что в каждом из уровней конкурентоспособности можно выделить подуровни и разновидности [15].

Подсистема конкурентоспособности как функциональная часть названной системы (формы конкурентоспособности) представляет собой систему более низкого иерархического ранга. В связи с тем, что в первой главе данной диссертационной работы была обоснована значимость процесса управления в вопросе достижения конкурентоспособности организации и ее удержания, представляет интерес классификация подсистем

конкурентоспособности по целям этой деятельности на уровне предприятий, которые выступают целями самого предприятия [13].

Основной целью хозяйствующих субъектов в рыночной экономике является обеспечение конкурентоспособности товаров или оказываемых услуг, так как финансовое благополучие организации следует за конкурентоспособностью выпускаемой продукции неотъемлемо, как тень за человеком. Практика показывает, что этой цели наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом и преимуществами. Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей. Под конкурентным преимуществом понимается, как говорилось ранее, конкурентное преимущество — это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей [36].

Для того чтобы создать определенный уровень конкурентоспособности организации руководство использует различные методы и инструменты управления, которые и создают инструментарий конкурентоспособности.

Инструментарий - совокупность различных инструментов, применяемых в какой-либо специальности; совокупность методов, применяемых в какой-либо области деятельности. Следовательно, инструментарий конкурентоспособности – это набор различных инструментов, позволяющих создавать конкурентоспособность различных объектов системы. Можно говорить, что инструмент в первую очередь, - это орудие для работы, предназначенное для изменения первоначального состояния какого-либо объекта. В свою очередь методы – это способы воздействия на данный объект.

Как известно организация постоянно взаимодействует со внешней средой, она развивается и функционирует в конкурентной среде и на протяжении всего своего жизненного цикла испытывает на себе изменения со стороны внешней среды. Поэтому можно говорить, что инструменты конкурентоспособности могут быть не только внутренними, непосредственно разрабатываемые и используемые руководством, но и внешними, предоставляемыми правительством страны, конкурентами, поставщиками и потребителями [20].

Внутренние инструменты направлены на создание конкурентоспособности организации изнутри. Но так как конкурентоспособность организации – это все же интегральный показатель, складывающийся из конкурентоспособности различных ее составляющих, то уместно говорить о разделении инструментов направленных на создание конкурентоспособности различных функциональных областей организации. Внутренние инструменты направлены на развитие системы маркетинга, финансов организации, сбытовой деятельности, персонала организации, товаров, реализуемых фирмой, а так же непосредственно самой организации. Поэтому целесообразно рассматривать внутренние инструменты

конкурентоспособности по функциональным областям деятельности организации [33].

Внешние инструменты – это те преимущества, которые создает внешняя среда, а организация использует в своих интересах для создания конкурентоспособности организации. Среди них можно выделить административные инструменты, относящиеся к непосредственному окружению, правовые, реализуемые на уровне государства через систему законов и законодательных актов, экономические инструменты, реализуемые через фискальную и монетарную политику государства. Так же определенные инструменты создают земельное и внешнеэкономическое регулирование, антимонопольная политика, экологическая политика государства.

Исходя из выше сказанного, инструментарий управления конкурентоспособностью можно представить следующим образом (рис. 1.2).

Внешние инструменты можно подразделить на две группы методов, при помощи которых государство, государственные органы, потребители, поставщики управляют конкурентоспособность организации: методы прямого и косвенного воздействия. Все формы внешнего воздействия подразделяются на три блока: правовые, административные и экономические [13].

Методы прямого воздействия реализуются через инструменты правового (законодательного) регулирования, административного и экономического влияния. Методы косвенного воздействия осуществляются экономическими методами. Таким образом, в экономических средствах сочетается использование как прямых, так и косвенных инструментов.

Правовые инструменты играют главенствующую роль. В современном мире любое регулирующее воздействие должно осуществляться на правовой основе. К инструментам правового регулирования можно отнести: разработку и принятие нормативных правовых и индивидуальных (подзаконных) актов; заключение договоров, принятие государственных программ относительно различных форм бизнеса; систему реализации и соблюдения законодательства [41].

Инструменты административного регулирования относятся к группе прямого регулирования и включают в себя: регистрацию; лицензирование; квотирование; применение системы санкций и ограничений; разработку и утверждение приказов; введение административных мер относительно непосредственной деятельности организации [7].

Экономические инструменты (регуляторы), блок экономических методов государственного управления торговой сферой. Совокупность инструментов экономического регулирования включает в себя следующие группы инструментов: активно-структурные (государственная поддержка и финансирование среднего и малого бизнеса, инвестирование в различные области экономики, кредитование и создание системы кредитования бизнеса, государственное участие в деятельности); фискально-структурные инструменты, т.е. инструменты бюджетно-налоговой политики. (налоги, налоговые льготы, освобождение от уплаты налогов, экспортно-импортные пошлины, дотации, субсидии и т.д.). Данная группа включает в себя все виды воздействия

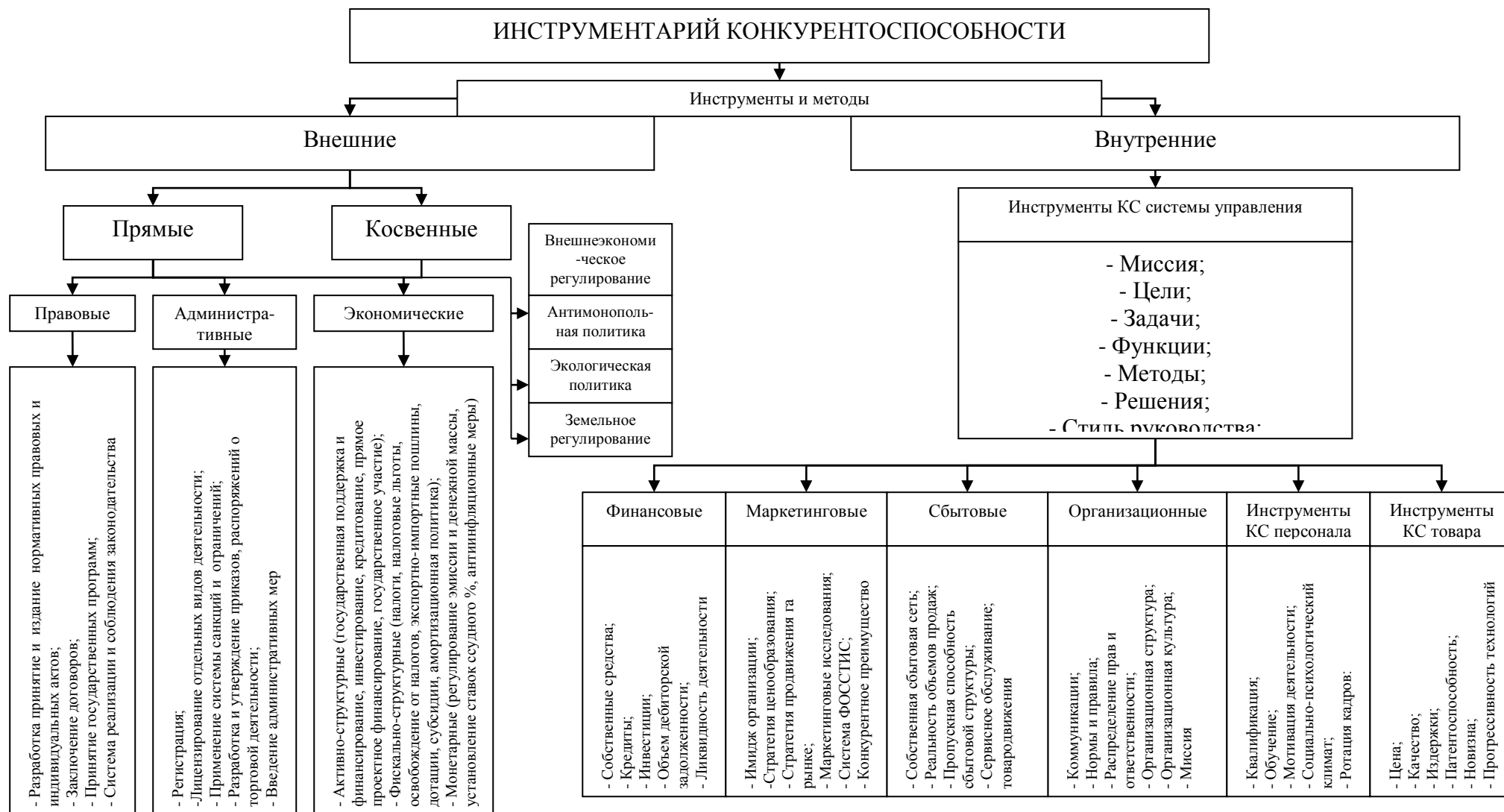


Рисунок 1.2 - Инструменты управления конкурентоспособностью организации

возникающие в связи с формированием и использованием бюджета, условиями налогообложения и определяемого ими протекания финансовых и инвестиционных потоков. Монетарные инструменты, т.е. инструменты кредитно-денежной политики, денежно-кредитное регулирование состоит в воздействии государства на денежное обращение и объем денежной массы.

Так же можно выделить ряд инструментов, не вошедших в данные группы – это земельное регулирование; внешнеэкономическое регулирование, антимонопольное регулирование и экологическая политика. Данные направления так же оказывают воздействия на создание конкурентных преимуществ, а следовательно и конкурентоспособности организации [19].

Внутренние инструменты управления конкурентоспособностью можно разделить на семь групп, главной из которых будет группа инструментов конкурентоспособности всей системы управления, а шесть остальных соответствуют функциональным областям деятельности.

К инструментам конкурентоспособности системы управления относятся инструменты, обеспечивающие определенные конкурентные преимущества системы управления данной организации перед системами управления других организаций. Как известно система управления – это механизм, процесс, структура управления, механизм развития и искусство управленческой деятельности. Поэтому для обеспечения конкурентоспособности этих элементов используются следующие инструменты: миссия, цели, задачи, функции, методы, решения, стиль руководства и технологии управления [6].

К организационным инструментам относятся средства предназначенные для создания и эффективного функционирования всех процессов в организации. К данной группе инструментов можно отнести: коммуникации, информационные потоки, распределение прав и ответственности, организационную структуру предприятия и культуру организации.

Маркетинговые инструменты призваны обеспечить конкурентоспособность системы маркетинга организации. Среди данных инструментов можно выделить: имидж организации, стратегию ценообразования и продвижения товаров на рынке, проведение маркетинговых исследований, формирование системы ФОССТИС, создание конкурентных преимуществ организации посредством проведения маркетинговых исследований [34].

Финансовые инструменты обеспечивают конкурентоспособность организации в плане финансов. Получение прибыли является одной из главных задач создания и функционирования любого коммерческого предприятия, в связи с этим данная группа инструментов является очень важной для собственников организации. Среди финансовых инструментов можно выделить: собственные средства, кредиты и различные краткосрочные и долгосрочные займы, инвестиции, объем дебиторской задолженностью, ликвидность деятельности.

Инструменты системы сбыта, направлены на улучшение системы сбытовой деятельности организации. Среди них выделяют: собственная сбытовая сеть, реальность объемов продаж продукции, пропускная способность сбытовой структуры организации, сервисное обслуживание высокотехнологической продукции, осуществление стимулирующей политики товародвижения [22].

Инструменты управления конкурентоспособностью персонала направлены на создание конкурентных преимуществ среди людских ресурсов. К ним можно отнести: квалификацию, обучение, ротацию, продвижение, мотивацию, создание социально-психологического климата, личные качества персонала.

Инструменты конкурентоспособности товара так же были отнесены к внутренним инструментам и выделены в отдельную группу. Среди инструментов данной группы выделяют: цену, качество, издержки, патентоспособность, новизну, прогрессивность технологий, наличие известных торговых марок [24].

Все выше перечисленные группы инструментов создают инструментарий конкурентоспособности организации.

Структура понятия конкурентоспособность позволяет утверждать, что конкурентоспособность объекта складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.

1.2 Методы исследования уровня конкурентоспособности предприятия

Оценка конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта. Важность проведения такой оценки обусловлена целым рядом обстоятельств. Среди главных можно назвать необходимость разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности, выбор предприятием партнера для организации совместного выпуска продукции, привлечение средств инвестора в перспективное производство, составление программ выхода предприятия на новые рынки сбыта и др. Можно сказать, что проведение оценки преследует цель: определить положение предприятия на отраслевом рынке, но достижение этой цели возможно лишь при наличии оперативной и объективной методики оценки конкурентоспособности [39].

Следует отметить, что на сегодняшний момент существует множество методов оценки конкурентоспособности предприятия. Но в них имеется большое количество серьезных недостатков, в связи, с чем разработку и совершенствование методов оценки конкурентоспособности предприятия можно считать одной из актуальных проблем [14].

Наиболее распространенными методами являются следующие: анализ факторов конкурентного преимущества по Портеру (прост в использовании, но при этом не дает реальной оценки ситуации, т.к. не проводятся экономические расчеты); подход Омаэ (прост в исполнении, учитывает большое количество факторов, дает конкретные рекомендации, но при этом

не рассматривает все факторы микроокружения); метод Ж.Ж. Ламбена (наглядность и простота в использовании, но возникают сложности в сборе информации по себестоимости продукции конкурента, существует необходимость использования дополнительных методов анализа) [5].

Более полную оценку конкурентоспособности предприятия позволяют получить методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории более конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организованы производство и сбыт товара, эффективное управление финансами. Проведение комплексной оценки деятельности предприятия, позволяет делать более обоснованные выводы по конкурентоспособности и облегчает выработку управленческих решений по улучшению работы отдельных служб.

Предложим алгоритм методики оценки конкурентоспособности строительного предприятия, основанный на расчете интегрального коэффициента, включающий наиболее важные этапы оценки, а именно: анализ внутренней и внешней среды предприятия; формирование экспертной группы; выбор параметров для оценки конкурентоспособности; придание им значимости; расчет выбранных показателей; расчет интегрального показателя; анализ полученных результатов оценки, а также разработку технико-экономических инструментов и рекомендаций по повышению конкурентоспособности строительного предприятия (рис. 1.3) [18].

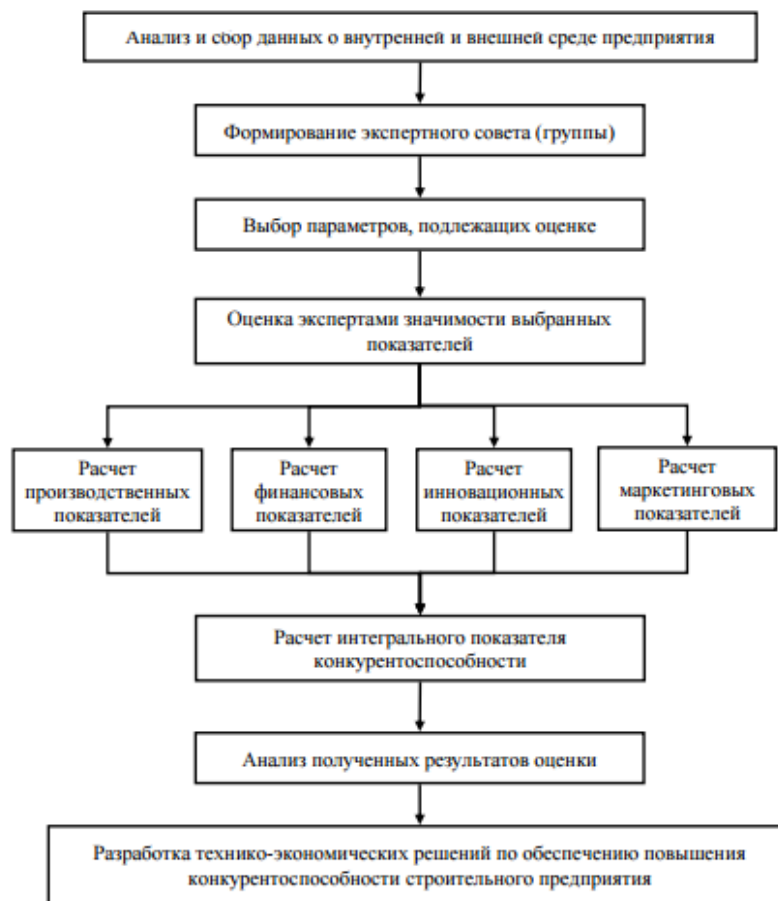


Рисунок 1.3 - Методика оценки конкурентоспособности строительного предприятия

Предложенный подход к оценке конкурентоспособности строительного предприятия отражает отраслевую специфику строительной отрасли. В основе такого подхода закладывается возможность выбора и формирования показателей, которые способствуют более полному анализу конкурентного положения строительного предприятия на локальном рынке.

Анализ существующих показателей оценки конкурентоспособности строительного предприятия позволяет сформировать систему показателей, которая может быть разделена на три группы (рис. 1.4) [25]:

- 1) финансовые показатели предприятия;
- 2) показатели производственной деятельности;
- 3) показатели инновационной деятельности;
- 4) показатели маркетинговой деятельности строительного предприятия.

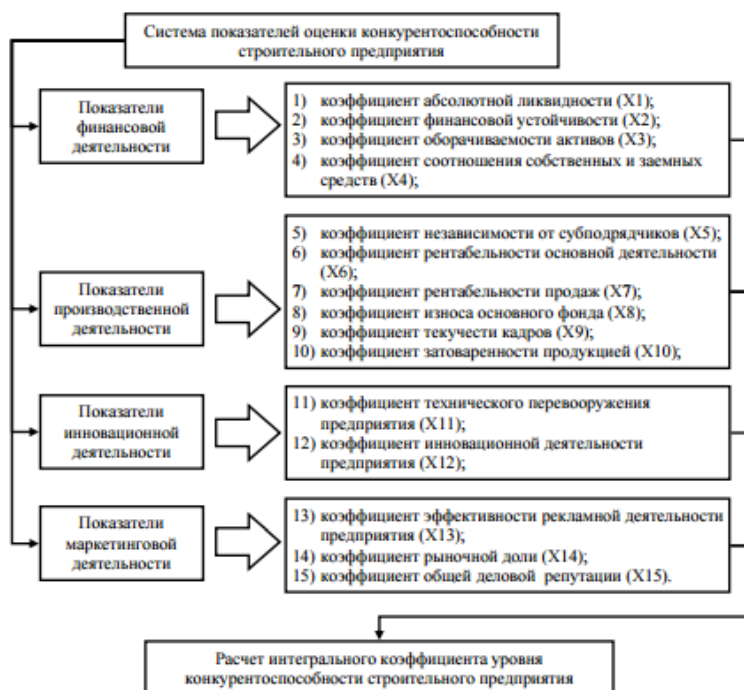


Рисунок 1.4 - Система показателей оценки конкурентоспособности строительного предприятия

В качестве одного из вариантов оценки конкурентоспособности предприятия на базе теории эффективной конкуренции можно предложить следующий метод. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности (табл. 1.5) [29].

Таблица 1.5 - Критерий и показатели конкурентоспособности предприятия

Критерий и показатели конкурентоспособности	Роль показателя в оценке	Правила расчета показателя
1. Эффективность производственной деятельности предприятия		
1.1. Издержки производства на единицу продукции, руб.	Отражает эффективность затрат при выпуске продукции	Валовые издержки; объем выпуска продукции
1.2. Фондоотдача, тыс. руб.	Характеризует эффективность использования основных производственных фондов	Объем выпуска продукции; среднегодовая стоимость основных производственных фондов

Критерий и показатели конкурентоспособности	Роль показателя в оценке	Правила расчета показателя
1.3. Рентабельность товара, %	Характеризует степень прибыльности производства товара	Прибыль от реализации x 100%; полная себестоимость продукции
1.4. Производительность труда, тыс. руб. / чел.	Отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы	Объем выпуска продукции; среднесписочная численность работников
2. Финансовое положение предприятия		
2.1. Коэффициент автономии	Характеризует независимость предприятия от заемных источников	СС предприятия; общая сумма источников финансирования
2.2. Коэффициент платежеспособности	Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и измерять вероятность банкротства	Собственный капитал; общие обязательства
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности	Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств	Денежные средства и быстрореализуемые ценные бумаги; краткосрочные обязательства
2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Характеризует эффективность использования оборотных средств. Соответствует времени, в течение которого оборотные средства проходят все стадии производства и обращения	Выручка от реализации продукции; среднегодовой остаток оборотных средств
3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара		
3.1. Рентабельность продаж, %	Характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке, правильность установления цены товара	Прибыль от реализации x 100%; объем продаж
3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией	Отражает степень затоваренности готовой продукцией. Рост показателя свидетельствует о снижении спроса	Объем нереализованной продукции; объем продаж
3.3. Коэффициент загрузки производственной мощности	Характеризует деловую активность предприятия, эффективность работы службы быта	Объем выпуска продукции; производственная мощность
3.4. Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	Характеризует экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта	Затрата на рекламу и стимулирования сбыта; прирост прибыли от реализации
4. Конкурентоспособность товара		
4.1. Качество товара	Характеризует способность товара удовлетворять потребности в соответствии с его назначением	Комплексный метод оценки
4.2. Цена товара	—	—

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товаров, организацию труда на производстве. Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем. В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования. В четвертую – показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена [23].

Для обеспечения репрезентативности оценки конкурентоспособности критерии и показатели, входящие в первые три группы, имеют коэффициенты весомости. Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической:

$$K_{кп} = 0,15 \text{ Эп} + 0,29 \text{ Фп} + 0,23 \text{ Эс} + 0,33 \text{ Кт} , \quad (1)$$

где: $K_{кп}$ – коэффициент конкурентоспособности предприятия,
 Эп – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия,

Фп – значение критерия финансового положения предприятия,

Эс – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара,

Кт – значение критерия конкурентоспособности товара,

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коэффициенты весомости критериев [34].

$$\text{Эп} = 0,31 \text{ И} + 0,19 \text{ Ф} + 0,40 \text{ Рт} + 0,10 \text{ П} , \quad (2)$$

где: Эп – критерий эффективности производственной деятельности предприятия,

И – относительный показатель издержек производства на единицу продукции,

Ф – относительный показатель фондоотдачи,

Рт – относительный показатель рентабельности товара,

П – относительный показатель производительности труда,

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коэффициенты весомости показателей.

$$\text{Фп} = 0,29 \text{ Ка} + 0,20 \text{ Кп} + 0,36 \text{ Кл} + 0,15 \text{ Ко} , \quad (3)$$

где: Фп – критерий финансового положения предприятия,

Ка – относительный показатель автономии предприятия,

Кп – относительный показатель платежеспособности предприятия,

Кл – относительный показатель ликвидности предприятия,

Ко – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств,

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коэффициенты весомости показателей.

$$\text{Эс} = 0,37 \text{ Рп} + 0,29 \text{ Кз} + 0,21 \text{ Км} + 0,14 \text{ Кр} , \quad (4)$$

где: Эс – критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара,

Рп – относительный показатель рентабельности продаж,
Кз – относительный показатель затоваренности готовой продукцией,
Км – относительный показатель загрузки производственной мощности,
Кр – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта,

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коэффициенты весомости показателей [11].

В общем виде алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия предусматривает три последовательных этапа. Этап 1-й: расчет единичных показателей конкурентоспособности предприятия 1.1 – 4.2 (см. табл. 1.59). Этап 2-й: расчет критериев конкурентоспособности предприятия по формулам (2 – 4). Этап 3-й: расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия по формуле (1) [13].

По сравнению с ранее рассмотренными, предложенная методика оценки конкурентоспособности охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей одного предприятия за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб [5].

Для благоприятной деятельности предприятия очень важно наличие высококвалифицированного персонала. Любую организацию можно считать конкурентоспособной только тогда, когда ее персонал является конкурентоспособным на рынке рабочей силы. Это объясняется тем, что персонал и организации это звенья одной цепи, поэтому очень важно, чтобы одно звено не было слабее другого. Для руководства организаций очень важно ее процветание, но нельзя забывать и о персонале, который играет очень важную роль в процветании фирмы, ее конкурентоспособности. Ведь персонал это ресурс фирмы, который также как и другие ресурсы может иссякнуть, т.е. фирма может потерять высококвалифицированных специалистов, в большей степени, благодаря которым и достигаются такие высокие результаты. Поэтому, очень важно определять, насколько конкурентоспособен персонал в данной организации. Проведение оценки конкурентоспособности персонала необходимо для того, чтобы выявить слабые стороны и по возможности устранить их [30, 31, 37]. Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности). При этом оценивается потенциал работника (т.е. профессиональные знания и умения, опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровья и работоспособность, уровень общей культуры), его индивидуальный вклад (качество и результативность труда) [32].

Существует множество методик для оценки конкурентоспособности персонала. Рассмотрим некоторые из них. Интервьюирование (собеседование) – беседа с работником в режиме «вопрос – ответ» по заранее составленной или произвольной схеме. Анкетирование (самооценка) – опрос

с помощью анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа. Данные методы не дают гарантии «честного ответа», поэтому не дают полной и качественной оценки конкурентоспособности персонала организации [12].

Методика оценки конкурентоспособности персонала предложенная Р.А. Фатхутдиновым дает возможность более полного и качественного анализа, который позволяет рассматривать персонал как составную часть организации. Рассмотрим данную методику более подробно [22].

Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними. Внешнее конкурентное преимущество персонала определяется конкурентоспособностью организации, в которой работает конкретный рабочий или специалист. Если у организации высокий уровень конкурентоспособности, то и персонал имеет хорошие внешние условия для достижения высокого уровня конкурентоспособности.

Внутренние конкурентные преимущества персонала могут быть наследственными и приобретенными. Только исключительно одаренные люди в меньшей мере зависят от внешних условий. Примерный перечень качеств персонала и их весомость по категориям персонала приведены в табл. 1.6 [46].

Оценка конкурентоспособности конкретной категории персонала рекомендуется осуществлять по формуле:

$$K_{п} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0 \quad (5),$$

где: $K_{п}$ – уровень конкурентоспособности конкретной категории персонала;

$i - 1, 2, \dots, n$ – количество экспертов;

$j - 1, 2, \dots, 7$ – количество оцениваемых качеств персонала;

α_j – весомость j -го качества персонала (см. табл. 1.6);

β_{ij} – оценка i -м экспертом j -го качества персонала по 5-балльной системе;

$5n$ – максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум (5 баллов * n экспертов) [45].

Таблица 1.6 - Перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качества персонала по категориям		
	рабочие	специалисты	менеджеры
1. Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,20	0,25	0,20
2. Наследственные конкурентные преимущества (физические данные, темперамент и т.п.)	0,20	0,15	0,15
3. Деловые качества (образования, специальные знания, навыки, умения)	0,30	0,40	0,20

Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качества персонала по категориям		
	рабочие	специалисты	менеджеры
4. Интеллигентность, культура	0,05	0,05	0,10
5. Коммуникабельность	0,05	0,05	0,10
6. Организованность	0,05	0,05	0,15
7. Возраст, здоровье	0,15	0,05	0,10
Итого	1,00	1,00	1,00

При оценке экспертами качеств персонала, устанавливаются условия:

- качество отсутствует – 1 балл;
- качество проявляются очень редко – 2 балла;
- качество проявляется не сильно и не слабо – 3 балла;
- качество проявляется часто – 4 балла;
- качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно – 5 баллов.

С помощью этих условий проводится сначала экспертная оценка семи качеств менеджеров по 5-и бальной системе, а затем проводится расчет по приведенной выше формуле (5). Благодаря этим расчетам можно будет определить, на сколько персонал в той или иной фирме конкурентоспособен [13].

Конкурентоспособность организации напрямую зависит от конкурентоспособности ее товара. На сегодняшний момент существует множество методов оценки конкурентоспособности товара. Наиболее известными методами являются: оценка конкурентоспособности товара на основе сравнения комплексных технических и экономических показателей товаров-аналогов; конкурентоспособность товара по системе 111-555 (в основу метода лег экспертный метод оценки конкурентоспособности и три главных критерия: конкурентоспособность, качество и цена продукции); конкурентоспособность товара по системе 1111-5555 (анализ конкурентоспособности по данной системе рассматривает оценку по четырем главным факторам: качество товара, цена товара, качество сервиса товара на конкретном рынке, эксплуатационных затрат на использование товара. При этом используется экспертный метод оценки) [22].

Также для определения конкурентоспособности товара, существуют методы, основанные на управлении ассортиментом организации, которые базируются на анализе влияния отдельных наименований аптечного ассортимента на товарооборот; выявление лидирующих препаратов и фармакологических групп в суммовом и количественном выражении. Одним из таких методов является АВС-анализ. Данный метод позволяет выявить наиболее конкурентоспособные лекарственные средства, поддерживать запасы и ассортимент лекарственных средств и сопутствующих товаров, тем самым, удовлетворяя спрос и привлекая большее количество потребителей, повышая при этом конкурентоспособность организации. Метод дает

возможность не только определить конкурентоспособность товара, но и позволяет организации эффективно использовать финансовые ресурсы, тем самым, формируя рациональный ассортиментный портфель, в зависимости от демографического состава населения и показателей состава заболеваемости [11]. ABC-анализ является одним из элементов управленческого анализа при наблюдении за спросом на товары и оперативного управления товарными запасами. По существу ABC-анализ аптечного ассортимента – это анализ вклада отдельных наименований в товарооборот. В результате ABC-анализа устанавливается зависимость товарооборота от числа определенных наименований аптечного ассортимента (АА). Управление АА включает в себя: формирование и развитие товарной номенклатуры, поддержание динамического равновесия между поступлением товара и его реализацией и определением конкурентоспособности АА лекарственных средств [11, 27, 38].

Рассмотренные выше методы помогают в выборе стратегии и анализе потенциала, однако, в период подготовки внедрения стратегии предприятию необходимо тщательно изучить своих конкурентов и свою возможную конкурентную позицию на рынке. В этом может помочь использование матрицы конкурентного профиля.

На первом этапе построение профиля определяют относительные преимущества организации в конкуренции. Для этого занимаются сбором и анализом информации о ближайших конкурентах. Затем сравнивают предприятие с конкурентами по нескольким характеристикам, так называемым факторам успеха, обеспечивающих преимущества в конкурентной борьбе: цена, качество товара, соблюдение сроков поставки, ассортимент, система сбыта, менеджмент и т.п. Существуют различные приемы оценки сравниваемых характеристик. Характеристики ранжируются, им придаются определенные коэффициенты значимости, исходя из 100 %. Чем более значима оцениваемая характеристика, в определении конкурентных преимуществ, тем больший коэффициент значимости она будет иметь. Сумма коэффициентов должна быть равна 100% независимо от количества составляющих. В зависимости от существующего состояния каждой *i*-ой характеристики производится расстановка рейтингов, исходя из 100 баллов, т.е. оценивается реальное состояние выбранных относительных преимуществ в организациях. Коэффициенты значимости и рейтинги устанавливаются экспертным методом. На основании рейтинговой оценки и коэффициентов значимости характеристик определяется расчетная оценка (Оц) конкурентной позиции предприятия по следующей формуле [27]:

$$\text{Оц} = \text{Rкп}i * \text{Кз}i / 100, \quad (6)$$

где, $\text{Rкп}i$ - рейтинг выделенной *i*-составляющей конкурентной позиции по 100-балльной системе (рейтинг *i*-го относительного преимущества организации в конкуренции),

$\text{Кз}i$ - коэффициент значимости отдельной *i*-составляющей, исходя из 100% (сумма процентов должна быть равна 100, независимо от количества выделяемых составляющих).

Сумма расчетных оценок конкурентных преимуществ (количество баллов) сравнивается с максимально возможным его уровнем - 100 баллов. На основании этого формулируется вывод относительно конкурентной позиции организации на рынке с выводом о результатах аналитической оценки [43].

Вторым этапом является построение профиля конкурентных преимуществ, наглядно отображающий конкурентную позицию предприятия на рынке. Для этого организацию сравнивают с сильнейшими конкурентами, выявленными при определении относительных преимуществ организации в конкуренции, помимо графа с конкурентными преимуществами и коэффициентами их значимости, в матрице профиля конкурентных преимуществ вводится графа «Хуже (-) / Лучше (+)» конкурента с разметкой, зависящей от количества сильнейших конкурентов. Так, в случае наличия одного сильнейшего конкурента разметка будет варьироваться от -1 до $+1$, двух сильнейших конкурентов от -2 до $+2$ и т.д. Графа «Итоговая оценка» свидетельствует о количестве баллов, уступаемых конкурентам в завоевании более успешной конкурентной позиции, либо выигрываемых у них и рассчитывается путем умножения коэффициента значимости каждой i -ой характеристики на значение в графе «Хуже (-) / Лучше (+)» конкурента. И, в заключении, расставляются степень приоритетности характеристикам, которым необходимо уделить внимание при разработке мероприятий по завоеванию лидерских позиций на рынке [38].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкуренция превращает потребителя в индикатор предпринимательской деятельности. Поэтому существует множество трактовок понятия «конкурентоспособность», т.к. каждый автор понимает данное понятие по-своему. В любом случае конкурентоспособность рассматривается как неотъемлемая часть организации.

Инструментарий конкурентоспособности – это набор различных инструментов, позволяющих создавать конкурентоспособность различных объектов системы. Внутренние инструменты направлены на создание конкурентоспособности организации изнутри. Но так как конкурентоспособность организации – это все же интегральный показатель, складывающийся из конкурентоспособности различных ее составляющих, то уместно говорить о разделении инструментов направленных на создание конкурентоспособности различных функциональных областей организации. Внутренние инструменты направлены на развитие системы маркетинга, финансов организации, сбытовой деятельности, персонала организации, товаров, реализуемых фирмой, а так же непосредственно самой организации. Поэтому целесообразно рассматривать внутренние инструменты конкурентоспособности по функциональным областям деятельности организации.

Внешние инструменты – это те преимущества, которые создает внешняя среда, а организация использует в своих интересах для создания конкурентоспособности организации. Среди них можно выделить административные инструменты, относящиеся к непосредственному окружению, правовые, реализуемые на уровне государства через систему законов и законодательных актов, экономические инструменты, реализуемые через фискальную и монетарную политику государства. Так же определенные инструменты создают земельное и внешнеэкономическое регулирование, антимонопольная политика, экологическая политика государства.

Акционерное общество «ДСК» является одним из старейших застройщиков города Красноярска. Потребителями продукции АО «ДСК» являются многие предприятия, специализирующиеся в области строительства зданий и сооружений и ремонта, а также частные лица. Успешно реализуется задача - строительство жилых домов с такими квартирами, которые обеспечивают нормальный уровень комфорта.

Система управления отражает структуру управления, управленческие кадры и т.д. По состоянию на 2016 г. в АО «ДСК» работает 321 человек. Структура управления АО «ДСК» является линейно-функциональной по принципу своего построения и сильно централизованной.

По итогам матрицы «вероятность/воздействие» оценили возможность воздействия факторов внешней среды на деятельность предприятия, и определили факторы оказывающие высокое воздействие на деятельность

предприятия. К ним относятся: сохранение высокого уровня инфляции, сокращение доходов потребителей, появление новых технологий продаж и высокий уровень правового регулирования экономики. Этим факторам необходимо уделить особое внимание для разработки стратегии.

Основной стратегией для достижения генеральной цели должна быть стратегия усиления позиций на рынке. Её реализация имеет наибольшую вероятность прогнозирования спроса для дальнейшей работы на рынке, а, соответственно, и прогнозирование роста товарооборота. Рост объёмов продаж даёт рост прибыли и снижение издержек обращения. Остальные стратегии необходимо реализовывать совместно с основной стратегией. Так как генеральная цель требует для своего решения подходов с разных сторон.

В 2014 году по сравнению с 2013 уровень конкурентоспособности АО «ДСК» снизился на примерно на 35%, но в 2015 году наметилась тенденция значительного роста комплексного показателя на 66,4% по сравнению с 2014 годом и на 32,3% по сравнению с 2013 годом, что свидетельствует о росте конкурентоспособности системы управления данным предприятием. Вместе с тем, следует отметить, что в 2014 году по сравнению с 2013 годом, помимо комплексного показателя, уменьшаются также показатель финансового положения, организации сбыта и продвижения услуг и организация управленческой деятельности. Однако в 2015 году все эти показатели имеют достаточную положительную динамику и превышают не только показатели 2014 года, но и показатели 2013 года. Это говорит о несомненном росте уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия за анализируемый период.

Был выявлен рост уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия в 2015 году на 32,3% по всем показателям, кроме того в исследуемом периоде планируется участие в новых строительных проектах в качестве субподрядчика в г. Красноярск. Участие в таких значительных строительных проектах с общим количеством работников более 300 человек требует строгой системы учета и контроля с целью сохранения высокого уровня конкурентоспособности АО «ДСК».

Концепция проекта представляет собой совокупность взглядов и теоретических идей на разработку и реализацию проекта. Она включает в себя формирование инвестиционного замысла (идеи) проекта и предварительную проработку целей и задач проекта. Для совершенствования инструментов обеспечения конкурентоспособности АО «ДСК» предлагается внедрить два проекта. Сущность первого проекта состоит в разработке системы сбалансированных показателей (показатель конкурентоспособности – организация сбыта и продвижения продукции, организация управленческой деятельности), сущность второго проекта – в снижении издержек предприятия (показатель конкурентоспособности – организация управленческой деятельности). Кроме того, для сохранения высокого уровня конкурентоспособности АО «ДСК» необходимо также внедрение мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала при внедрении данных проектов.

На наш взгляд, для исследуемой организации рациональным стало бы внедрение следующих проектов: по внедрению системы сбалансированных показателей и по снижению издержек.

Внедрение системы сбалансированных показателей служит инструментом контроллинга АО «ДСК». Основные задачи применения системы сбалансированных показателей:

- Связать цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления;
- Осуществить контроль за реализацией стратегии сохранения высокого уровня конкурентоспособности;
- Точно реагировать на изменение ситуации в бизнесе;
- Направлять и стимулировать сотрудников к принятию верных решений в той или иной ситуации;
- Иметь критерии оценки эффективности принятых решений и действий.

ССП содержит 4 проекции, представляющие собой стратегически важные аспекты деятельности АО «ДСК», в том числе: финансы, потребители, внутренние бизнес-процессы и обучение и развитие.

Проведя оценку социально-экономической эффективности проекта разработки инструментов обеспечения конкурентоспособности АО «ДСК», можно сделать вывод, что после внедрения проектов системы сбалансированных показателей и сокращения издержек предприятия и, организация будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение предлагаемых проектов целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. - Москва.: Юридическая литература, 2015. – 62 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч. - Москва.: Юрайт-М, 2015.- 662 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации: в 2 ч. - Москва.: ЮРКНИГА, 2015. - 416 с.
4. Азоев Г. Л. Анализ деятельности конкурентов: учеб. пособие / Г. Л. Азоев. - Москва.: ГАУ, 2015. - 75 с.
5. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика./Азоев Г.Л. Москва.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 266 с.
6. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. - Москва.: НОВОСТИ, 2012. - 256 с.
7. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2013. - №6. – С. 30 – 35.
8. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы / В.В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - № 1. – С. 107 – 111.
9. Аминов Э.Ф. Методика построения конкурентных стратегий предприятий автомобильной промышленности на зарубежных рынках: Дисс. на соиск. уч. ст. канд.э.н/Э.Ф.Аминов. –Набережные Челны,- 2011. – 136 с.
- 10.Акимов Т.А. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимов. – Москва: ЮНИТИ, 2013. – 367 с.
- 11.Акмаева Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы / Р. Акмаева // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 11. - С. 98-107.
- 12.Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. — 2014. — №6. – С. 16 – 22.
- 13.Белоусов В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В. Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 5. - С. 35-43.
- 14.Бельков Е.А. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / Е.А.Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2014. - № 133. – С.22 - 26.
- 15.Бельков М.В. Особенности использование потенциала конкурентоспособности в предпринимательских структурах строительной отрасли /М.В.Бельков// Вестник университета (Государственный университет управления).– 2014. – №3. – С. 22 - 25.
16. Бельков М.В. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала

/ М.В.Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2014. - № 133. – С.22 - 26.

17. Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова , Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - № 1. – С. 113 - 119.

18. Бондарева С.Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С.Р.Бондарева //Экономические и гуманитарные науки – 2014. - №3. - С.101-108.

19. Бондарева С.Р. Методы формирования стратегий конкуренции / С.А.Никитин, С.Р.Бондарева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2014 – С.176-184.

20. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских //Маркетинг. – 2013. - № 2. – С. 37-48.

21. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения./ Браун Марк Г.- Москва: Альпина Бизнес Букс, 2014. - 226 с.

22. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения / Д.С. Воронов, В.В. Криворотов – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2015. – 96 с.

23. Егорова О.В. Проблемы оценки конкурентоспособности торговой организации / О.В. Егорова, И.В. Маликов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - №4. – С. 324 – 332.

24. Ерохин Д.В. Теоретические основы оценки конкурентного потенциала промышленной фирмы / Д.В. Ерохин, Д.В. Галушко // Вестник Брянского государственного технического университета. — 2016. — №4. – С. 12 - 16.

25. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие / В.Г. Кандалинцев. – Москва: КноРус, 2015. – 224 с.

26. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л.Н. Качалина. - Москва: Эксмо, 2015. – 464 с.

27. Красноярский край в цифрах в 2015 году: стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 119 с.

28. Красова В. 7 нот менеджмента / В. Красова, А. Привалова - Москва: ЭКСМО, 2012. - 656 с.

29. Лисенков М.В. Конкурентный потенциал и конкурентная

стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / М.В. Лисенков // Вестник ТГУ. — Вып. 2 (58) — 2014:Вып.2(58) — С. 63–65.

30. Михайлова, А. О. Конкурентный потенциал строительных организаций / А. О. Михайлова // Вестник Гражданских инженеров. – 2013. – № 6 (41). – С. 13-17.

31. Михайлова, А. О. Мероприятия по повышению конкурентоспособного потенциала строительных организаций в составе СРО / А. О. Михайлова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – С. 29 – 32.

32. Мухин В.И. Исследование систем управления: учебник / В.И. Мухин. – Москва: Экзамен, 2012. – 384 с.

33. Паладова Т.А. Конкурентный потенциал отрасли и предприятий: вопросы стратегического управления / Т.А. Паладова, А.С. Гарбуз, Ю.М. Сухина // Южнороссийский регион: потенциал и перспективы. Материалы Всеросс. науч. конф. – Краснодар. – 2013. – С. 117-120.

34. Паладова Т.А. Эффективные методы развития конкурентного потенциала хлебопекарных предприятий / Т.А. Паладова, А.А. Полиди // Изв. вузов. Пищевая технология. – 2014: №6. - С. 133 – 135.

35. Плонский В. Снижение издержек – фактор конкурентной способности / В. Плонский // Экономист. – 2016. - №4. – С. 52 – 57.

36. Портер М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер. - Москва: Вильямс, 2014. - 495 с.

37. Поршнев А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 669 с.

38. Савченко И. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности / И. Савченко // Менеджмент сегодня. – 2014. - №3. – С. 42 – 49.

39. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: учебник для вузов / А.М.Смолкин. – Москва: Инфра-М, 2012. – 248 с.

40. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия / М.В. Сорокина. – Санкт - Петербург: Питер, 2012. – 528 с.

41. Столяров О.Б. К вопросу об оценке показателей конкурентоспособности / О.Б. Столяров // Проблемы менеджмента качества в современной России: Материалы Всероссийской научно-практической конференции/- 2014. – С. 66 - 69.

42. Сухов С.В. Онтология управления организациями / С.В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №5. - С. 26-33.

43. Таратута М.А. Конкурентный потенциал лесопромышленных предприятий / М.А. Таратута // Менеджмент сегодня. – 2014. – № 4. – С. 33

44. Таратута М.А. Совершенствование методов оценки конкурентного потенциала предприятий ЛПК / М.А. Таратута // Российское предпринимательство. – 2015. - №1. – С. 19 – 25.

45. Торговля Красноярского края в 2015 году: Стат. ежегодник (№ 11-1)/ Гос. Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 97 с.

46. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 326 с.

47. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. - Москва: Маркетинг, 2013. - 892 с.

48. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов - Москва.: ИНФРА-М, 2012. - 312 с.

49. Фомченкова Л.В. Конкурентный потенциал - основа повышения конкурентоспособности промышленного предприятия //Л.В. Фомченкова, М.И. Дли // Российское предпринимательство. — 2016. — № 1 (61). — С. 66-71.

50. Экономика Красноярского края в цифрах в 2015 году: Стат. сборник / Гос. Комитет РФ по статистике; Красноярский краевой комитет гос. статистики. – Красноярск, 2016. - 459 с.

